Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T., M.M.

Buku Referensi

"BEYOND TALENT MANAGEMENT : BUILDING RESILIENT AND AGILE TEAMS"

STRATEGI MSDM UNTUK MEMBANGUN TIM TANGGUH DAN ADAPTIF DI DUNIA KERJA

IMPI
PT MEDIA PENERBIT INDONESIA

unwahas

UNIVERSITAS WAHID HASYIM

SEMARANG – INDONESIA

www.unwahas.ac.id

BUKU REFERENSI

"BEYOND TALENT MANAGEMENT: BUILDING RESILIENT AND AGILE TEAMS"

STRATEGI MSDM UNTUK MEMBANGUN TIM TANGGUH DAN ADAPTIF DI DUNIA KERJA

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T., M.M.

PT MEDIA PENERBIT INDONESIA

“BEYOND TALENT MANAGEMENT: BUILDING RESILIENT AND AGILE TEAMS”

STRATEGI MSDM UNTUK MEMBANGUN TIM TANGGUH DAN ADAPTIF DI DUNIA KERJA

Ditulis oleh:

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T., M.M.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

ISBN: 978-634-7184-30-6
IV + 215 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, April 2025

Desain Cover dan Tata Letak:
Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: https://mediapenerbitindonesia.com
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024

KATA PENGANTAR

Di era digital dan globalisasi yang terus berkembang, organisasi tidak hanya perlu memiliki individu-individu yang berbakat, tetapi juga harus mampu mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan tim yang mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Oleh karena itu, konsep *talent management* tidak lagi cukup hanya berfokus pada rekrutmen dan pelatihan individu semata, tetapi juga perlu memperhatikan aspek ketahanan dan kelincahan tim dalam mencapai tujuan organisasi.

Buku referensi ini membahas konsep manajemen talenta yang lebih komprehensif, yaitu bagaimana membangun tim yang tangguh (*resilient*) dan adaptif (*agile*). Dengan pendekatan ini, organisasi dapat lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif. Buku referensi ini membahas berbagai aspek penting, seperti strategi pengelolaan talenta, faktor kunci dalam membangun ketahanan dan kelincahan tim, peran kepemimpinan dalam mendukung tim yang tangguh, serta studi kasus dari berbagai perusahaan yang telah sukses menerapkan strategi ini.

Semoga buku referensi ini dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan MSDM di berbagai organisasi.

Salam Hangat,

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR i
DAFTAR ISI ii

BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Pentingnya Tim Tangguh dan Adaptif 1
B. Tujuan Buku dan Audiens yang Dituju 5
C. Fokus Buku: Strategi MSDM untuk Tim Tangguh 6

BAB II DUNIA KERJA YANG TERUS BERUBAH 11
A. Dampak Teknologi dan Globalisasi 11
B. Tantangan yang Dihadapi oleh Organisasi 16
C. Mengapa Ketangguhan dan Agilitas Penting 22
D. Perubahan dalam Cara Kerja dan Budaya Organisasi 26

BAB III KONSEP KETANGGUHAN DALAM TIM 33
A. Definisi Ketangguhan dalam Konteks Tim 33
B. Komponen Ketangguhan: Mental, Emosional, dan Sosial 35
C. Manfaat Ketangguhan bagi Kinerja Tim 41
D. Mengukur Ketangguhan dalam Tim 47

BAB IV KONSEP AGILITAS DALAM TIM 55
A. Definisi Agilitas dalam Konteks Tim 55
B. Prinsip-Prinsip Agilitas: Fleksibilitas dan Kecepatan 58
C. Mengapa Agilitas Membantu Tim Bertahan di Lingkungan yang Berubah 62
D. Menilai Agilitas dalam Tim 64

BAB V PERAN MSDM DALAM MEMBANGUN TIM TANGGUH 69
A. Peran MSDM dalam Rekrutmen dan Seleksi 69

B. Pelatihan dan Pengembangan untuk Ketangguhan 75
C. Menciptakan Lingkungan yang Mendukung Ketangguhan 84
D. Kepemimpinan MSDM dalam Menumbuhkan Ketangguhan Tim..... 86

BAB VI STRATEGI REKRUTMEN UNTUK TIM TANGGUH . 93
A. Menentukan Kriteria Talenta yang Tangguh..... 93
B. Proses Rekrutmen yang Berfokus pada Ketangguhan..... 96
C. Metode Seleksi untuk Menilai Ketangguhan Kandidat..... 98
D. Studi Kasus: Rekrutmen Tim Tangguh di Perusahaan Terkemuka 104

BAB VII PENGEMBANGAN KETERAMPILAN UNTUK TIM ADAPTIF..... 111
A. Keterampilan yang Dibutuhkan untuk Menghadapi Perubahan 112
B. Pelatihan yang Mendukung Fleksibilitas dan Inovasi 114
C. Pembelajaran Berkelanjutan dalam Organisasi 125
D. Evaluasi Efektivitas Program Pengembangan Keterampilan 136

BAB VIII PENGELOLAAN KINERJA DALAM TIM YANG TANGGUH DAN ADAPTIF 147
A. Penilaian Kinerja yang Berfokus pada Ketangguhan dan Adaptasi 147
B. Sistem Umpan Balik yang Konstruktif..... 151
C. Pengelolaan Kinerja di Era Ketidakpastian 155
D. Menjaga Motivasi dan Komitmen Tim..... 157

BAB IX MEMBANGUN KOLABORASI DAN KOMUNIKASI EFEKTIF..... 163
A. Pentingnya Kolaborasi dalam Tim Tangguh dan Adaptif 163
B. Teknologi untuk Mendukung Kolaborasi Tim 166
C. Menciptakan Budaya Komunikasi Terbuka 171
D. Studi Kasus: Kolaborasi Sukses dalam Tim Agil..... 174

BAB X KEPEMIMPINAN DALAM TIM TANGGUH DAN ADAPTIF 185
A. Gaya Kepemimpinan yang Mendukung Ketangguhan 185
B. Kepemimpinan yang Menginspirasi dan Mendorong Perubahan 188
C. Kepemimpinan dalam Krisis dan Ketidakpastian 190
D. Membangun Kepemimpinan di Semua Tingkatan 193

BAB XI KESIMPULAN 199

DAFTAR PUSTAKA 201
GLOSARIUM 211
INDEKS 213
BIOGRAFI PENULIS 215

BAB I
PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, tantangan yang dihadapi oleh organisasi semakin kompleks dan dinamis, menjadikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai salah satu aspek yang sangat penting dalam kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi. Organisasi perlu memastikan bahwa tim yang dimiliki tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan untuk bertahan dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Buku ini berfokus pada strategi MSDM dalam membangun tim yang tangguh dan adaptif, yang dapat berfungsi secara efektif dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan yang cepat.

Pentingnya tim tangguh dan adaptif tidak dapat dipungkiri dalam konteks dunia kerja yang serba cepat. Tim yang mampu beradaptasi dengan berbagai tantangan dan tetap berinovasi akan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi. Buku ini akan membahas berbagai konsep terkait dengan pengembangan tim yang tidak hanya kompeten dalam tugas-tugasnya, tetapi juga siap menghadapi krisis, memimpin perubahan, dan tetap berkembang di tengah ketidakpastian.

A. Latar Belakang Pentingnya Tim Tangguh dan Adaptif

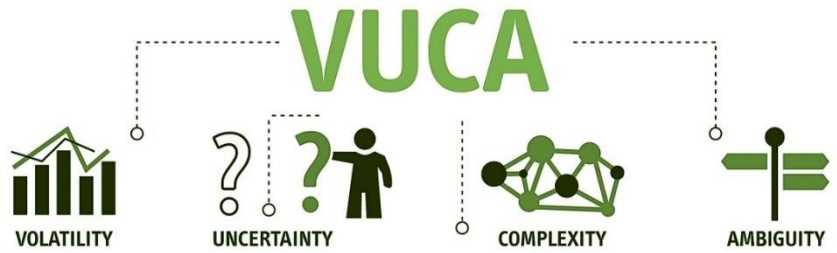
Globalisasi, kemajuan teknologi, dan ketidakpastian ekonomi telah menciptakan tantangan yang terus berkembang bagi organisasi. Tim yang tangguh memiliki kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi kesulitan dan stres, sementara tim yang adaptif dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan dan inovasi.

1. Perubahan Dinamis di Dunia Kerja

Dunia kerja kini mengalami perubahan yang sangat cepat dan terus-menerus. Istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity,*

Ambiguity) menggambarkan keadaan lingkungan kerja yang penuh ketidakpastian dan tantangan yang sulit diprediksi. Teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar membuat banyak perusahaan harus beradaptasi dengan cepat untuk tetap relevan dan kompetitif. Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk membangun tim yang tangguh dan adaptif menjadi sangat penting.

Gambar 1. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*



Sumber: *Tech4Future*

Tangguh, dalam konteks ini, merujuk pada kemampuan tim untuk tetap kuat menghadapi tekanan dan krisis, sementara adaptif merujuk pada kapasitas tim untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru. Dalam dunia yang semakin kompleks ini, tim yang hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek tanpa mempertimbangkan kesiapan menghadapi perubahan mungkin akan kesulitan bertahan dalam jangka panjang (Kegan et al., 2016).

2. Signifikansi Tim dalam Organisasi Modern

Pada beberapa dekade terakhir, pola kerja telah bergeser dari individu ke tim sebagai unit kerja yang lebih efisien. Tim yang efektif memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Namun, keberhasilan tim tidak hanya tergantung pada kemampuan teknis anggotanya, tetapi juga pada bagaimana menghadapi tantangan, berkolaborasi, dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Dalam hal ini, kemampuan tim untuk merespons ketidakpastian dan perubahan menjadi kunci dalam menciptakan keberhasilan jangka panjang. Kinerja tim yang tangguh dan adaptif dapat menciptakan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi. Hal ini juga membantu meningkatkan keterlibatan karyawan, mengurangi tingkat stres, dan mendukung kesejahteraan mental yang pada akhirnya berdampak pada retensi karyawan dan produktivitas.

3. Tantangan dalam Membangun Tim Tangguh dan Adaptif

Tantangan terbesar dalam membangun tim yang tangguh dan adaptif terletak pada keberagaman serta perbedaan karakteristik individu dalam tim. Setiap anggota tim membawa latar belakang, nilai, dan kepribadian yang berbeda, yang dapat menimbulkan gesekan. Namun, keberagaman ini juga dapat menjadi kekuatan jika tim mampu memanfaatkan perbedaan tersebut untuk berkolaborasi secara lebih efektif (Page et al., 2019). Selain itu, faktor lingkungan yang terus berubah juga mempengaruhi bagaimana tim bekerja. Krisis ekonomi, bencana alam, atau perubahan teknologi yang cepat memerlukan ketangguhan mental dan kemampuan untuk beradaptasi dalam menghadapi kondisi yang tidak terduga. Untuk itu, penting bagi organisasi untuk membekali tim dengan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan agar bisa tetap berfungsi dengan baik dalam situasi yang penuh ketidakpastian.

4. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Peranannya dalam Membangun Tim Tangguh dan Adaptif

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat vital dalam menciptakan dan mengelola tim yang tangguh dan adaptif. Secara tradisional, MSDM lebih banyak fokus pada rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan individu, dengan sedikit perhatian pada pengembangan tim secara keseluruhan. Namun, seiring berkembangnya konsep *beyond talent management*, fokus MSDM kini lebih meluas, dengan perhatian lebih besar diberikan pada pembangunan tim yang dapat beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang ada. Dalam konteks ini, MSDM berfungsi untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung ketangguhan dan kemampuan beradaptasi, serta menyediakan program pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan tim dalam menghadapi perubahan. Program ini meliputi pelatihan dalam *emotional intelligence*, manajemen konflik, pengelolaan stres, dan keterampilan komunikasi antar tim yang efektif. Hal ini penting untuk memastikan bahwa anggota tim tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dan merespons perubahan secara efektif.

5. Pembentukan Budaya yang Mendukung Tangguh dan Adaptif

Budaya organisasi yang mendukung ketangguhan dan adaptasi dapat memberikan fondasi yang kuat bagi tim untuk berkembang. Budaya yang kuat mempengaruhi perilaku anggota tim dan berkontribusi pada bagaimana merespons tantangan. Budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan terbuka terhadap ide-ide baru akan mendorong terciptanya tim yang lebih fleksibel dan kreatif dalam menyelesaikan masalah. Keterlibatan pemimpin dalam membentuk budaya ini juga sangat penting. Kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin menginspirasi dan memotivasi tim untuk berkembang dan beradaptasi, sangat berpengaruh dalam menciptakan tim yang tangguh dan adaptif. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, menyediakan dukungan emosional, dan mengatasi hambatan dapat membantu tim untuk tetap fokus meskipun dihadapkan pada perubahan yang pesat (Bass & Riggio, 2006).

6. Keterkaitan antara Tim yang Tangguh dan Adaptif dengan Keberhasilan Organisasi

Tim yang tangguh dan adaptif tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang mampu mengelola tim dengan baik dalam menghadapi tantangan dan perubahan akan mampu menciptakan inovasi, meningkatkan daya saing, dan mengoptimalkan kinerja jangka panjang. Penelitian oleh West (2012) menunjukkan bahwa tim yang memiliki keseimbangan antara ketangguhan dan kemampuan adaptasi memiliki potensi untuk menghadapi ketidakpastian dan mencapai hasil yang lebih baik dibandingkan dengan tim yang hanya mengandalkan satu sisi saja. Selain itu, organisasi yang membangun tim tangguh dan adaptif akan lebih siap dalam menghadapi krisis atau situasi yang tak terduga. Sebagai contoh, selama pandemi COVID-19, banyak organisasi yang harus beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan besar dalam cara bekerja, seperti penerapan *remote work* atau perubahan model bisnis. Tim yang mampu beradaptasi dengan cepat dan mempertahankan kinerja meskipun dalam kondisi yang penuh tantangan terbukti lebih sukses dalam bertahan dan bahkan berkembang selama periode tersebut.

B. Tujuan Buku dan Audiens yang Dituju

Buku ini bertujuan untuk memberikan wawasan dan strategi dalam membangun tim yang tangguh dan adaptif dalam menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis. Di tengah ketidakpastian ekonomi global, kemajuan teknologi yang pesat, serta perubahan sosial dan budaya, organisasi harus mampu merespons dengan cepat untuk mempertahankan daya saing dan relevansinya. Pentingnya tim yang tangguh dan adaptif ini menjadi kunci bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas dunia kerja yang dihadapi oleh organisasi, memiliki tim yang dapat bertindak secara efektif dalam situasi yang penuh ketidakpastian menjadi salah satu faktor penentu. Buku ini akan membahas berbagai pendekatan praktis dan teori dalam membangun tim yang memiliki keterampilan untuk beradaptasi, bekerja secara efisien dalam kondisi yang serba cepat berubah, serta berfokus pada kesejahteraan tim untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi yang efektif (McEwen, 2022). Buku ini ditujukan kepada berbagai audiens yang memiliki kepentingan dalam membangun tim yang tangguh dan adaptif di organisasi, termasuk:

1. Pemimpin Organisasi dan Manajer Eksekutif

Bagi para pemimpin organisasi dan manajer eksekutif, buku ini menawarkan wawasan dan panduan praktis tentang bagaimana dapat menciptakan budaya yang mendukung pembentukan tim yang tangguh dan adaptif. Pemimpin yang mampu membimbing tim dengan memberikan visi yang jelas, mendukung pengembangan keterampilan interpersonal, serta menyediakan lingkungan yang memungkinkan inovasi dan kolaborasi akan berperan kunci dalam menciptakan tim yang dapat bertahan dan berkembang dalam situasi yang tidak pasti. Buku ini memberikan panduan kepada pemimpin untuk menciptakan strategi yang melibatkan pemanfaatan kekuatan anggota tim, serta memberi kesempatan untuk berkembang dan menghadapi tantangan dengan ketangguhan.

2. Praktisi Sumber Daya Manusia (SDM)

Bagi para praktisi SDM, buku ini memberikan pendekatan berbasis bukti tentang bagaimana proses rekrutmen, seleksi, pelatihan,

dan pengembangan dapat disesuaikan untuk membangun tim yang lebih tangguh dan adaptif. Pelatihan mengenai pengelolaan stres, kecerdasan emosional, serta pengelolaan perubahan dan ketidakpastian menjadi elemen penting dalam memastikan tim dapat bertahan dalam berbagai kondisi. Para praktisi SDM akan menemukan berbagai strategi untuk mendukung anggota tim dalam meningkatkan keterampilan dalam menghadapi tantangan baru dan bekerja secara efektif dalam tim.

3. Akademisi dan Peneliti dalam Bidang Manajemen Organisasi

Buku ini juga ditujukan bagi akademisi dan peneliti yang tertarik pada topik manajemen tim, pengembangan organisasi, dan kepemimpinan. Buku ini membahas kajian teori serta praktik terbaik yang telah terbukti efektif dalam membangun tim yang tangguh dan adaptif. Selain itu, buku ini mengundang para akademisi untuk terus mengembangkan penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana organisasi dapat menciptakan tim yang tidak hanya bertahan dalam menghadapi tantangan tetapi juga mampu berkembang dan berinovasi. Penelitian yang lebih mendalam mengenai peran tim dalam organisasi dan kontribusinya terhadap kesuksesan jangka panjang sangat penting untuk memahami lebih jauh dinamika tim di masa depan.

4. Karyawan dan Anggota Tim yang Ingin Meningkatkan Keterampilan

Buku ini juga bermanfaat bagi individu yang bekerja dalam tim dan ingin mengembangkan keterampilan ketahanan dan adaptabilitas. Buku ini memberikan wawasan yang berharga mengenai cara membangun mentalitas yang tangguh, beradaptasi dengan perubahan yang cepat, dan bekerja dengan lebih efektif dalam tim. Meskipun fokus buku ini lebih pada level organisasi, para anggota tim yang memiliki keinginan untuk meningkatkan keterampilan dalam menghadapi ketidakpastian akan menemukan konsep-konsep yang dapat diterapkan langsung dalam konteks kerja sehari-hari.

C. Fokus Buku: Strategi MSDM untuk Tim Tangguh

Di dunia kerja yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian, organisasi dituntut untuk memiliki tim yang tidak hanya efisien, tetapi juga tangguh dan adaptif. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

memiliki peran yang sangat penting dalam membangun tim yang dapat bertahan menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Buku ini fokus pada strategi-strategi MSDM yang dapat diterapkan untuk menciptakan tim tangguh, yang tidak hanya mampu bertahan di tengah krisis, tetapi juga dapat terus berinovasi dan berkembang seiring dengan perubahan.

Tim yang tangguh adalah tim yang mampu mengelola stres, beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, serta memiliki budaya yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Dalam konteks ini, MSDM berperan yang sangat strategis, mulai dari proses seleksi, pelatihan, pengembangan, hingga pengelolaan kinerja. MSDM tidak hanya bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tim memiliki keterampilan teknis yang diperlukan, tetapi juga untuk membangun keterampilan interpersonal, kecerdasan emosional, serta kemampuan adaptasi yang menjadi kunci dalam menciptakan tim yang tangguh.

Organisasi yang tidak memperhatikan pengembangan tim secara holistik akan kesulitan dalam menghadapi krisis atau perubahan pasar yang cepat. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana MSDM dapat berkontribusi dalam membangun tim yang tangguh dan dapat bertahan dalam jangka panjang. Buku ini membahas berbagai strategi yang dapat diterapkan oleh praktisi MSDM untuk menciptakan tim yang siap menghadapi tantangan dengan ketahanan mental dan kemampuan adaptasi yang tinggi (West, 2012). Strategi MSDM untuk membangun tim tangguh dapat dibagi menjadi beberapa area fokus yang mencakup aspek-aspek penting dalam pengelolaan tim dan pengembangan sumber daya manusia. Buku ini membahas secara mendalam berbagai strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk memastikan timnya dapat mengatasi tekanan dan perubahan dengan efektif. Beberapa strategi tersebut adalah:

1. Rekrutmen dan Seleksi: Memilih Individu dengan Potensi Tangguh

Proses seleksi adalah langkah pertama dalam menciptakan tim yang tangguh. Pemilihan individu yang tepat menjadi sangat penting, karena keterampilan teknis saja tidak cukup untuk membangun tim yang dapat menghadapi tantangan di dunia yang terus berubah. Proses seleksi yang efektif harus melibatkan penilaian terhadap karakteristik pribadi, seperti kemampuan untuk bekerja di bawah tekanan, keterampilan dalam

mengelola konflik, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Selain itu, penting bagi praktisi MSDM untuk memilih individu yang memiliki kecerdasan emosional tinggi, karena kemampuan untuk mengenali dan mengelola emosi sendiri dan orang lain menjadi faktor penentu dalam membangun ketahanan tim (Bhoumick, 2018). Tim yang memiliki anggota dengan kecerdasan emosional yang baik akan lebih mampu mengelola dinamika kelompok dan mengatasi stres yang muncul dalam situasi yang penuh ketidakpastian.

2. Pengembangan Keterampilan: Meningkatkan Kapasitas Adaptasi

Langkah berikutnya adalah pengembangan keterampilan anggota tim. Buku ini menekankan pentingnya pelatihan yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan interpersonal dan adaptasi. Pelatihan dalam mengelola stres, berkomunikasi secara efektif, serta memecahkan masalah secara kreatif merupakan keterampilan penting yang harus dimiliki oleh anggota tim dalam menghadapi tantangan dunia kerja. Pelatihan berbasis situasi yang menuntut anggota tim untuk menghadapi krisis atau perubahan mendadak juga dapat membantunya meningkatkan kemampuan adaptasinya. Selain itu, pengembangan kecerdasan emosional juga sangat penting dalam menciptakan tim yang tangguh. Buku ini memberikan berbagai metode pelatihan yang dapat diterapkan oleh praktisi MSDM untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan dalam menghadapi perubahan dan tekanan.

3. Penciptaan Budaya Organisasi yang Mendukung Ketahanan

Budaya organisasi yang mendukung adalah salah satu faktor kunci dalam membangun tim yang tangguh. MSDM perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan inovasi, serta memungkinkan anggota tim untuk belajar dari kegagalan dan kesuksesan. Budaya organisasi yang terbuka, inklusif, dan mendukung keberagaman akan membantu menciptakan tim yang lebih adaptif dan siap menghadapi tantangan (Denison et al., 2003).

4. Kepemimpinan yang Mendukung Tim Tangguh

Kepemimpinan yang efektif sangat berpengaruh dalam membangun tim yang tangguh. Buku ini menguraikan pentingnya peran pemimpin dalam memberikan dukungan kepada tim, baik dalam hal pengambilan keputusan, pemberian arahan, maupun dalam menciptakan lingkungan yang aman untuk bereksperimen dan berkembang. Pemimpin yang baik harus mampu memberikan kejelasan arah, mendengarkan kekhawatiran tim, serta memberi dukungan emosional saat menghadapi tekanan.

5. Pengelolaan Kinerja dan Pemberian Umpan Balik yang Konstruktif

Pengelolaan kinerja dalam konteks tim yang tangguh harus dilakukan dengan pendekatan yang konstruktif dan berbasis pada pengembangan. Memberikan umpan balik yang jelas dan positif akan membantu anggota tim memahami area yang perlu diperbaiki tanpa merusak kepercayaan dirinya. Pengelolaan kinerja yang berbasis pada kolaborasi dan perbaikan berkelanjutan dapat meningkatkan semangat tim dan membantunya menghadapi tantangan dengan lebih percaya diri (West, 2012). MSDM perlu merancang sistem penghargaan dan pengakuan yang mendorong tim untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja. Penghargaan yang diberikan tidak hanya berbentuk materi, tetapi juga pengakuan terhadap kontribusi tim dan individu yang mendukung ketahanan dan adaptasi tim.

6. Manajemen Perubahan dalam Tim: Menyongsong Tantangan Baru

Salah satu fokus utama strategi MSDM dalam membangun tim yang tangguh adalah manajemen perubahan. Organisasi yang tidak siap dengan perubahan akan mengalami kesulitan dalam menjaga keberlanjutan dan daya saing. Buku ini menguraikan berbagai pendekatan yang dapat digunakan oleh MSDM untuk membantu tim beradaptasi dengan perubahan besar, baik perubahan teknologi, pasar, maupun perubahan internal organisasi (Kotter, 2012). Manajemen perubahan yang efektif melibatkan komunikasi yang jelas, pelatihan yang tepat, serta keterlibatan seluruh anggota tim dalam proses perubahan.

BAB II
DUNIA KERJA YANG TERUS BERUBAH

Dunia kerja saat ini mengalami transformasi yang pesat, dipicu oleh kemajuan teknologi, globalisasi, dan perubahan sosial yang terus berlanjut. Teknologi, terutama dalam bidang digitalisasi dan otomatisasi, telah merevolusi cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggan serta karyawan. Perubahan ini menuntut perusahaan untuk lebih fleksibel, berinovasi, dan siap menghadapi tantangan yang terus berkembang. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan ini berisiko tertinggal dan kehilangan daya saing.

Globalisasi membuka peluang dan tantangan baru bagi dunia kerja. Perusahaan kini harus bersaing di pasar global, yang berarti harus dapat mengelola tim lintas budaya dan waktu. Ini memerlukan keterampilan komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik, serta kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan yang semakin terdiversifikasi. Karyawan yang mampu bekerja di lingkungan global yang dinamis memiliki nilai lebih bagi organisasi yang ingin berkembang di pasar internasional.

A. Dampak Teknologi dan Globalisasi

Dampak teknologi dan globalisasi telah mengubah lanskap dunia kerja secara signifikan. Teknologi, khususnya dalam bidang digitalisasi dan otomatisasi, telah mempermudah komunikasi, kolaborasi, dan inovasi dalam organisasi. Di sisi lain, globalisasi membuka pasar baru, tetapi juga meningkatkan persaingan dan kompleksitas operasional. Organisasi kini dihadapkan pada tantangan untuk beradaptasi dengan perubahan cepat dalam teknologi dan pasar global yang terus berkembang.

1. Teknologi dalam Dunia Kerja

Di era globalisasi yang serba cepat ini, teknologi telah menjadi salah satu faktor yang sangat memengaruhi perubahan dalam dunia kerja. Dari otomatisasi hingga kecerdasan buatan (AI), teknologi merubah cara kita bekerja, berinteraksi, dan berkolaborasi. Transformasi digital telah memperkenalkan alat dan sistem yang memungkinkan organisasi beroperasi dengan lebih efisien, meningkatkan produktivitas, dan mempercepat pengambilan keputusan (Brynjolfsson & McAfee, 2016). Namun, meskipun teknologi menawarkan berbagai keuntungan, dampaknya terhadap pekerjaan dan keterampilan yang diperlukan oleh tenaga kerja menjadi isu yang sangat penting.

a. Otomatisasi dan Penggantian Pekerjaan

Kemajuan teknologi, khususnya otomatisasi, telah mengubah lanskap dunia kerja secara signifikan. Tugas-tugas yang dulunya memerlukan keterlibatan langsung manusia, seperti pekerjaan rutin dan berbasis prosedur, kini banyak yang dilakukan oleh mesin atau perangkat lunak. Di sektor manufaktur, misalnya, robot-robot industri menggantikan pekerjaan yang berhubungan dengan perakitan dan pengemasan barang. Begitu pula di sektor logistik dan layanan pelanggan, di mana sistem otomatisasi dan chatbot semakin menggantikan pekerjaan manusia dalam menjalankan tugas sehari-hari. Frey dan Osborne (2017) memperkirakan bahwa otomatisasi berpotensi mengancam jutaan pekerjaan tradisional, terutama yang bersifat fisik dan administratif.

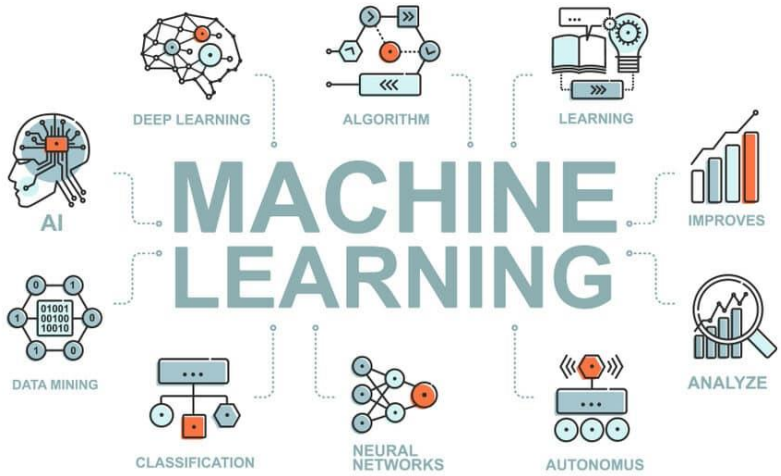
Meskipun otomatisasi menimbulkan ancaman terhadap pekerjaan-pekerjaan tertentu, teknologi ini juga menciptakan peluang baru di bidang-bidang yang lebih teknis. Dengan berkembangnya teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan data besar (*big data*), muncullah pekerjaan-pekerjaan baru yang membutuhkan keterampilan teknis yang lebih tinggi, seperti insinyur perangkat lunak, analis data, serta ahli dalam kecerdasan buatan. Pekerjaan ini memerlukan pengetahuan khusus dan kemampuan untuk mengelola serta memanfaatkan teknologi canggih yang mendukung berbagai industri.

b. Peran Kecerdasan Buatan dan Pembelajaran Mesin

Kecerdasan buatan (AI) dan pembelajaran mesin (*machine learning*) semakin berperan penting dalam dunia kerja.

Teknologi ini memungkinkan analisis data dalam jumlah besar dengan kecepatan dan ketepatan yang jauh melampaui kemampuan manusia. Dengan kemampuannya untuk belajar dari data dan mengenali pola, AI memberikan solusi yang lebih cepat dan lebih akurat dalam pengambilan keputusan. Brynjolfsson dan McAfee (2016) mencatat bahwa AI telah mempercepat banyak proses bisnis, seperti analisis data yang kompleks, serta meningkatkan personalisasi layanan yang ditawarkan kepada pelanggan, menciptakan pengalaman yang lebih relevan dan efisien.

Gambar 2. *Machine Learning*



Sumber: *Codepolitan*

Penerapan AI sangat terlihat dalam berbagai sektor industri, seperti layanan pelanggan, keuangan, pemasaran, dan manufaktur. Di sektor layanan pelanggan, misalnya, chatbot berbasis AI dapat memberikan respons otomatis yang cepat terhadap pertanyaan pelanggan, mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Di sektor keuangan, AI digunakan untuk menganalisis data pasar dan membuat keputusan investasi yang lebih baik. Pembelajaran mesin, yang merupakan cabang dari AI, juga digunakan untuk mendeteksi pola dalam data yang sangat besar, seperti dalam deteksi penipuan atau analisis tren konsumen.

c. Kolaborasi Digital dan Kerja Jarak Jauh

Kemajuan teknologi telah membawa transformasi besar dalam cara orang bekerja, dengan kolaborasi digital dan kerja jarak jauh menjadi semakin umum. Alat komunikasi seperti video konferensi, aplikasi berbagi dokumen, dan platform kolaborasi memungkinkan tim untuk tetap produktif meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Teknologi ini telah memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan tenaga kerja global, memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk bekerja dari rumah atau dari lokasi mana pun tanpa mengurangi efisiensi atau kualitas kerja.

Kolaborasi digital memungkinkan pekerja untuk tetap terhubung dengan rekan-rekannya di seluruh dunia, mempercepat komunikasi, dan mempermudah penyelesaian proyek-proyek lintas batas. Penggunaan alat seperti Slack, Google Drive, dan Zoom telah membantu perusahaan mengelola alur kerja yang lebih efisien, memberikan akses instan ke informasi, serta mendukung komunikasi *real-time*. Dengan demikian, kerja jarak jauh menjadi lebih terorganisir dan kolaboratif, memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif.

2. Globalisasi dan Pengaruhnya Terhadap Dunia Kerja

Globalisasi merujuk pada proses di mana negara dan ekonomi di seluruh dunia semakin saling bergantung satu sama lain. Salah satu dampak utama dari globalisasi adalah peningkatan interaksi antar perusahaan dan individu di seluruh dunia. Perusahaan kini dapat dengan mudah mengakses pasar global dan memanfaatkan tenaga kerja dari berbagai negara untuk meningkatkan daya saing. Namun, globalisasi juga membawa tantangan baru, terutama dalam hal ketimpangan sosial, pengaruh budaya asing, dan regulasi tenaga kerja.

a. Perubahan dalam Struktur Pekerjaan Global

Globalisasi telah membawa perubahan yang signifikan dalam struktur pekerjaan di seluruh dunia, mengubah pola distribusi pekerjaan dan memperkenalkan dinamika baru dalam pasar tenaga kerja global. Salah satu dampak terbesar dari globalisasi adalah pemindahan operasi perusahaan ke negara-negara berkembang yang menawarkan tenaga kerja lebih murah.

Autor (2019) mencatat bahwa fenomena ini menyebabkan pergeseran pekerjaan dari negara maju ke negara berkembang, menciptakan ketimpangan pekerjaan antara wilayah yang lebih maju dan negara yang sedang berkembang. Sektor-sektor tertentu di negara maju, seperti manufaktur, mengalami pengurangan pekerjaan, sementara sektor-sektor baru berkembang di negara berkembang.

Perubahan ini sangat terasa di negara-negara maju, di mana banyak pekerjaan manufaktur dan produksi telah dipindahkan ke luar negeri untuk mengurangi biaya produksi. Pekerjaan yang sebelumnya tersedia di sektor industri kini semakin langka, sementara sektor-sektor berbasis pengetahuan dan teknologi semakin berkembang. Di negara-negara maju, pekerjaan di sektor teknologi, layanan informasi, dan riset semakin mendominasi, memberikan peluang bagi tenaga kerja yang terampil dalam bidang tersebut.

b. Peningkatan Persaingan Global

Globalisasi telah membuka pasar dunia, memungkinkan perusahaan untuk bersaing tidak hanya dengan pesaing lokal, tetapi juga dengan perusahaan-perusahaan dari berbagai belahan dunia. Dengan semakin terbukanya akses ke pasar global, perusahaan dituntut untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas agar tetap kompetitif. Persaingan yang lebih ketat ini memaksa perusahaan untuk memanfaatkan teknologi guna mengurangi biaya operasional dan meningkatkan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan. Teknologi, seperti otomatisasi dan sistem informasi, telah menjadi alat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing di pasar global.

Peningkatan persaingan global ini juga membawa tantangan besar bagi pekerja. Tenaga kerja tidak hanya bersaing dengan rekan-rekannya di negara asal, tetapi juga dengan tenaga kerja dari negara lain yang mungkin memiliki keterampilan serupa namun dengan biaya lebih rendah. Pekerja di negara maju seringkali harus bersaing dengan pekerja di negara berkembang, di mana upah lebih rendah namun keterampilan yang dibutuhkan bisa sama. Hal ini memaksa pekerja untuk terus berinovasi dan mengembangkan keterampilan agar tetap relevan di pasar global yang semakin kompetitif.

c. Perpindahan Tenaga Kerja dan Outsourcing

Salah satu dampak signifikan dari globalisasi adalah meningkatnya praktik outsourcing, di mana perusahaan mengalihkan sebagian besar operasinya ke negara-negara dengan biaya tenaga kerja yang lebih rendah. Negara-negara di Asia, Amerika Latin, dan beberapa wilayah lain menjadi tujuan utama untuk outsourcing, terutama untuk pekerjaan yang melibatkan produksi barang, layanan pelanggan, dan pengolahan data. Perusahaan memilih untuk memindahkan pekerjaan ini ke luar negeri guna mengurangi biaya operasional dan meningkatkan margin keuntungan.

Meskipun outsourcing memberikan manfaat finansial bagi perusahaan, dampaknya terhadap pekerja di negara asal perusahaan sangat signifikan. Banyak pekerja kehilangan pekerjaannya karena tugas yang sebelumnya dilakukan di dalam negeri kini dipindahkan ke luar negeri. Pekerjaan yang terdampak seringkali adalah pekerjaan yang memerlukan keterampilan rendah atau pekerjaan berbasis administratif yang mudah diotomatisasi atau dipindahkan. Hal ini menciptakan ketidakstabilan ekonomi di negara asal dan memperburuk ketimpangan pendapatan serta kesempatan kerja, terutama di negara-negara maju yang mengandalkan industri tradisional.

B. Tantangan yang Dihadapi oleh Organisasi

Organisasi saat ini menghadapi berbagai tantangan yang kompleks dan dinamis, seperti perubahan teknologi yang cepat, tuntutan untuk berinovasi, serta kebutuhan untuk tetap kompetitif di pasar global. Selain itu, ketidakpastian ekonomi dan geopolitis turut memperburuk kondisi ini, menyebabkan organisasi harus lebih adaptif dalam mengambil keputusan. Karyawan tidak hanya perlu memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan yang berubah-ubah dan menantang.

1. Perubahan Teknologi dan Dampaknya terhadap Organisasi

Di tengah kemajuan pesat teknologi, banyak organisasi menghadapi tantangan untuk tetap relevan dan kompetitif. Teknologi yang terus berkembang, termasuk kecerdasan buatan (AI), otomatisasi,

dan *internet of things* (IoT), telah memperkenalkan cara-cara baru dalam bekerja, berinteraksi, dan berinovasi. Organisasi kini harus menyesuaikan diri dengan perubahan ini untuk tetap berkembang.

a. Adopsi Teknologi Baru dan Keterampilan yang Diperlukan

Adopsi teknologi baru menjadi salah satu tantangan terbesar bagi organisasi saat ini. Perkembangan teknologi yang cepat mengharuskan perusahaan untuk beradaptasi dengan inovasi-inovasi terbaru agar tetap kompetitif di pasar. Namun, integrasi teknologi baru sering kali menghadapi berbagai hambatan, seperti kebutuhan akan infrastruktur IT yang memadai, kesenjangan keterampilan di kalangan karyawan, serta perubahan dalam budaya organisasi. Brynjolfsson dan McAfee (2016) menyatakan bahwa perusahaan yang gagal beradaptasi dengan teknologi baru berisiko tertinggal jauh dari pesaing yang lebih cepat dalam menerapkan inovasi. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan efisiensi, kehilangan peluang pasar, dan bahkan krisis internal dalam organisasi.

Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan analitik data besar (*big data*) menawarkan banyak manfaat bagi perusahaan. AI memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan pengambilan keputusan berbasis data, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkaya pengalaman pelanggan dengan menawarkan solusi yang lebih personal. Selain itu, big data memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang perilaku konsumen dan tren pasar, yang dapat digunakan untuk merancang strategi bisnis yang lebih baik. Namun, manfaat ini hanya dapat dicapai jika organisasi memiliki karyawan dengan keterampilan digital yang relevan.

b. Otomatisasi dan Penggantian Tenaga Kerja

Otomatisasi telah membawa perubahan signifikan bagi organisasi di berbagai sektor, terutama dalam hal efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas. Teknologi otomatisasi memungkinkan pekerjaan rutin dan berbasis prosedur yang sebelumnya dilakukan oleh tenaga kerja manusia, seperti di lini produksi atau layanan pelanggan, untuk dialihkan ke mesin atau perangkat lunak. Hal ini mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja manual dan memungkinkan perusahaan untuk beroperasi dengan biaya yang lebih rendah. Meskipun demikian, otomatisasi

tidak hanya membawa keuntungan ekonomi, tetapi juga menghadirkan tantangan sosial dan ekonomi yang serius.

Salah satu tantangan utama yang muncul dari otomatisasi adalah potensi pemutusan hubungan kerja (PHK) bagi pekerja yang posisinya digantikan oleh teknologi. Pekerja yang terimbas perubahan ini mungkin menghadapi kesulitan dalam mencari pekerjaan baru, terutama jika keterampilan tidak lagi relevan dengan pekerjaan yang dibutuhkan di pasar tenaga kerja yang semakin bergantung pada teknologi. Menurut Frey dan Osborne (2017), meskipun otomatisasi dapat meningkatkan efisiensi, risiko pengangguran massal dapat terjadi jika organisasi tidak mempersiapkan tenaga kerja untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut.

2. Dinamika Globalisasi dan Persaingan Global

Globalisasi telah mengubah lanskap dunia kerja dengan memperluas pasar dan memperkenalkan persaingan yang lebih ketat. Organisasi kini harus bersaing tidak hanya dengan perusahaan lokal, tetapi juga dengan perusahaan dari berbagai belahan dunia. Peningkatan keterhubungan antar negara ini memberikan peluang, namun juga tantangan yang besar bagi perusahaan.

a. Pengaruh Tenaga Kerja Global

Globalisasi telah membuka peluang besar bagi perusahaan untuk mengakses pasar global dan memanfaatkan tenaga kerja dari berbagai belahan dunia. Perusahaan kini dapat memperoleh sumber daya manusia dengan biaya yang lebih rendah, terutama di negara-negara berkembang yang memiliki biaya hidup lebih rendah. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya operasional dan meningkatkan daya saing di pasar internasional. Namun, di sisi lain, adanya akses yang lebih luas terhadap tenaga kerja global ini juga memicu persaingan yang semakin ketat di pasar tenaga kerja, baik untuk pekerja maupun perusahaan.

Untuk menghadapi persaingan tenaga kerja global, organisasi harus mampu mengelola keberagaman yang ada dalam timnya. Tenaga kerja yang berasal dari berbagai budaya, bahasa, dan latar belakang dapat membawa berbagai perspektif yang berharga, namun juga dapat menimbulkan tantangan dalam hal

komunikasi, kolaborasi, dan pemahaman antarbudaya. Keberagaman ini menjadi tantangan dalam hal manajemen sumber daya manusia (MSDM), karena setiap individu membawa nilai dan norma yang berbeda-beda yang mempengaruhi caranya bekerja dan berinteraksi dengan rekan kerja.

b. Risiko Ketergantungan pada Pasar Global

Ketergantungan organisasi pada pasar global atau rantai pasokan internasional dapat membawa risiko besar, terutama ketika dihadapkan pada ketidakpastian ekonomi atau perubahan kebijakan perdagangan yang tak terduga. Dalam beberapa tahun terakhir, dunia telah menyaksikan gangguan signifikan dalam rantai pasokan yang menunjukkan betapa rapuhnya model bisnis yang bergantung pada pemasok atau produsen luar negeri. Salah satu contoh nyata adalah krisis pasokan mikrochip yang terjadi pada 2020, yang berdampak besar pada industri otomotif, elektronik, dan teknologi. Ketidakmampuan untuk memperoleh komponen penting ini menyebabkan perlambatan produksi dan kerugian finansial bagi banyak perusahaan (Moosavi et al., 2022). Hal ini memperlihatkan betapa rentannya ketergantungan terhadap pemasok asing, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal seperti bencana alam, krisis geopolitik, atau pandemi global.

Pandemi COVID-19 juga memberikan pelajaran berharga tentang ketergantungan pasar global yang berisiko tinggi. Krisis kesehatan global tersebut mengganggu rantai pasokan internasional, menyebabkan keterlambatan pengiriman barang, penutupan pabrik, dan kelangkaan bahan baku. Banyak perusahaan yang sebelumnya mengandalkan pemasok global kini harus berjuang untuk menemukan solusi alternatif dan beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar yang drastis. Kejadian ini memperjelas bahwa organisasi perlu memiliki strategi mitigasi risiko yang lebih baik untuk menghadapi kemungkinan gangguan pasokan yang lebih besar.

3. Perubahan Sosial dan Demografi

Organisasi juga menghadapi tantangan terkait dengan perubahan sosial dan demografi yang memengaruhi cara kerja dan ekspektasi

tenaga kerja. Pergeseran dalam nilai-nilai sosial, kebutuhan pekerja, serta komposisi demografi tenaga kerja memaksa organisasi untuk menyesuaikan strateginya dalam menghadapi realitas ini.

a. Perubahan Ekspektasi Pekerja

Generasi muda, terutama Milenial dan Gen Z, membawa perubahan signifikan dalam ekspektasinya terhadap dunia kerja. Tidak seperti generasi sebelumnya yang cenderung lebih fokus pada kestabilan karier dan kenaikan gaji, generasi ini lebih menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Cenderung mengutamakan fleksibilitas dalam cara dan tempat bekerja, dengan harapan dapat bekerja dari rumah atau memiliki jam kerja yang lebih fleksibel. Selain itu, juga sangat peduli terhadap nilai sosial dan lingkungan yang dijalankan oleh perusahaan, termasuk keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).

Hal ini menjadi tantangan bagi banyak organisasi yang masih mengadopsi model kerja tradisional yang lebih kaku dan berbasis lokasi. Untuk menarik dan mempertahankan talenta muda ini, organisasi perlu mengubah kebijakannya dalam hal fleksibilitas kerja dan kesejahteraan karyawan. Beberapa perusahaan mulai menawarkan opsi kerja jarak jauh atau hybrid, memberikan jam kerja yang lebih fleksibel, serta memprioritaskan program kesejahteraan yang mencakup kesehatan mental dan fisik. Ini menunjukkan bahwa generasi muda lebih memilih lingkungan kerja yang mendukung kebebasan, kreativitas, dan penghargaan terhadap waktu pribadi.

b. Tantangan Kepemimpinan dan Keterlibatan Karyawan

Semakin beragamnya tenaga kerja dalam organisasi menciptakan tantangan baru bagi para pemimpin dalam hal manajemen dan kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif saat ini membutuhkan kemampuan untuk mengelola tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang yang berbeda, baik dalam hal usia, budaya, maupun keterampilan. Pemimpin yang mampu memahami dan menghargai perbedaan ini akan lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Gaya kepemimpinan yang lebih empatik dan kooperatif sangat penting untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan dari berbagai generasi dan budaya

yang mungkin memiliki pendekatan yang berbeda terhadap pekerjaan dan interaksi di tempat kerja.

Tantangan lainnya yang dihadapi oleh organisasi adalah menjaga keterlibatan karyawan dalam era digital dan fleksibilitas kerja yang semakin berkembang. Banyak organisasi yang kini mengadopsi model kerja jarak jauh atau hybrid, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari lokasi yang berbeda. Meskipun ini memberikan keuntungan dalam hal fleksibilitas, hal ini juga berisiko menurunkan tingkat keterlibatan karyawan jika tidak dikelola dengan baik. Pemimpin perlu menemukan cara untuk tetap menjaga koneksi emosional dan profesional dengan timnya meskipun tidak berada di lokasi yang sama. Keterlibatan karyawan yang tinggi sangat berhubungan dengan kinerja yang lebih baik dan loyalitas terhadap organisasi.

4. Ketahanan Organisasi dan Adaptasi terhadap Perubahan

Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi adalah kemampuan untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Organisasi yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan akan berisiko tertinggal atau bahkan gagal.

a. Membangun Ketahanan Organisasi

Ketahanan organisasi menjadi salah satu pilar utama dalam memastikan kelangsungan hidup dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Organisasi yang tangguh tidak hanya mampu menghadapi krisis atau perubahan besar, tetapi juga memiliki kemampuan untuk pulih dengan cepat dan bahkan berkembang dari situasi yang menantang. Ketahanan ini bukan hanya tentang bertahan dalam situasi sulit, tetapi juga tentang memanfaatkan perubahan sebagai peluang untuk berinovasi dan meningkatkan daya saing perusahaan. Burnard dan Bhamra (2011) menekankan bahwa ketahanan organisasi melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal dan internal yang tidak terduga.

Salah satu cara untuk membangun ketahanan organisasi adalah dengan memperkuat fleksibilitas internal. Organisasi yang fleksibel memiliki kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Fleksibilitas ini bisa tercipta melalui

struktur organisasi yang lebih datar dan proses yang tidak kaku, yang memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan dengan cepat dan melaksanakan perubahan tanpa hambatan yang berarti. Selain itu, organisasi yang tangguh juga cenderung memiliki tim yang adaptif dan mampu berkolaborasi untuk menciptakan solusi inovatif di tengah ketidakpastian.

b. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan menjadi elemen penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi di tengah perubahan yang cepat dan tak terduga. Perubahan yang terjadi dengan cepat sering kali menimbulkan ketidakpastian dan ketidaknyamanan, baik bagi karyawan maupun pimpinan. Ketidakpastian ini dapat menyebabkan resistensi terhadap perubahan, yang pada akhirnya dapat menghambat proses transformasi dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki strategi yang jelas dan terstruktur untuk mengelola perubahan dengan baik, agar perubahan dapat diterima dan diimplementasikan secara efektif. Menurut Kotter (2012), pengelolaan perubahan yang baik tidak hanya meminimalkan gangguan, tetapi juga mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam proses perubahan.

Salah satu langkah pertama dalam manajemen perubahan adalah komunikasi yang jelas mengenai tujuan dan alasan perubahan tersebut. Karyawan perlu memahami mengapa perubahan dilakukan, apa yang diharapkan, dan bagaimana perubahan tersebut akan berdampak pada pekerjaannya. Tanpa komunikasi yang jelas dan terbuka, karyawan cenderung merasa terisolasi atau bahkan khawatir tentang dampak perubahan terhadap kariernya. Oleh karena itu, pemimpin perlu menjelaskan dengan transparan visi dan strategi perubahan serta manfaat yang diharapkan bagi organisasi dan individu.

C. Mengapa Ketangguhan dan Agilitas Penting

Dunia kerja yang terus berkembang dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal dan internal yang menuntut perubahan konstan. Perubahan teknologi, dinamika sosial, globalisasi, dan krisis global seperti pandemi COVID-19 telah menciptakan tantangan yang signifikan bagi organisasi. Oleh karena itu, dua sifat utama yang sangat dibutuhkan

untuk menghadapi perubahan ini adalah ketangguhan (*resilience*) dan agilitas (*agility*). Ketangguhan merujuk pada kemampuan untuk bertahan dan pulih setelah menghadapi kesulitan, sedangkan agilitas adalah kemampuan untuk bergerak cepat dan efisien dalam merespons perubahan.

1. Ketangguhan dalam Menghadapi Ketidakpastian

Ketangguhan adalah kualitas yang sangat penting dalam dunia kerja yang penuh ketidakpastian. Organisasi yang tangguh tidak hanya mampu bertahan dalam menghadapi krisis, tetapi juga dapat mengatasi tekanan eksternal dan internal dengan cara yang konstruktif. Ketangguhan tidak hanya dibutuhkan dalam situasi krisis, tetapi juga dalam menghadapi perubahan yang cepat dan disruptif.

a. Menghadapi Krisis dan Gangguan

Pandemi COVID-19 merupakan salah satu contoh nyata di mana ketangguhan organisasi diuji dengan sangat keras. Hampir setiap sektor bisnis di seluruh dunia mengalami gangguan yang signifikan, dan hanya organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat yang dapat bertahan dan bahkan berkembang selama masa krisis. Organisasi yang tangguh memiliki kemampuan untuk menghadapi guncangan eksternal dan meresponsnya dengan cepat, tanpa kehilangan tujuan jangka panjang. Ketangguhan ini tercermin dalam kemampuan organisasi untuk mengembangkan strategi yang memadai untuk mengatasi ketidakpastian dan melanjutkan operasional meskipun dalam kondisi yang penuh tantangan.

Salah satu elemen kunci dari ketangguhan organisasi adalah kemampuan untuk merespons situasi darurat dengan cara yang terstruktur dan terencana. Dalam konteks pandemi, banyak organisasi yang tidak hanya menghentikan operasinya, tetapi segera merancang dan menerapkan solusi alternatif, seperti kerja jarak jauh atau penggunaan teknologi digital untuk menjaga hubungan dengan pelanggan dan karyawan. Organisasi yang sudah memiliki sistem teknologi yang mapan dan budaya kerja yang fleksibel mampu beradaptasi lebih cepat daripada yang tidak siap. Teknologi komunikasi digital, seperti video conference dan alat kolaborasi online, memungkinkan

perusahaan untuk melanjutkan aktivitas meskipun karyawan bekerja dari rumah.

b. Mempertahankan Kinerja dalam Jangka Panjang

Ketangguhan organisasi tidak hanya berfokus pada kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi krisis, tetapi juga pada keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang. Organisasi yang tangguh mampu menjaga komitmen terhadap tujuan dan strategi meskipun situasi eksternal sering kali berubah dan penuh tantangan. Mengembangkan budaya organisasi yang tidak hanya menghargai pencapaian jangka pendek, tetapi juga memprioritaskan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, ketangguhan ini memastikan bahwa organisasi dapat tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Organisasi yang tangguh membangun sistem internal yang kuat, yang memungkinkan untuk merespons dan belajar dari kegagalan. Kegagalan bukan dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai kesempatan untuk melakukan perbaikan. Dalam hal ini, organisasi yang tangguh memiliki mekanisme untuk mengevaluasi dan menganalisis kesalahan, serta menerapkan perubahan yang konstruktif untuk mencegah masalah serupa di masa depan. Proses pembelajaran ini memastikan bahwa organisasi dapat terus beradaptasi dengan perubahan pasar atau teknologi dan tetap mengarahkan sumber daya pada pencapaian tujuan jangka panjang.

2. Agilitas dalam Menghadapi Perubahan Cepat

Agilitas juga menjadi kunci penting dalam dunia kerja yang terus berubah. Agilitas organisasi merujuk pada kemampuan untuk merespons perubahan pasar atau lingkungan bisnis dengan cepat dan efisien. Organisasi yang *agile* dapat bergerak dengan kecepatan yang tinggi, mengambil keputusan dengan cepat, dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar yang terus berubah.

a. Respons Cepat terhadap Perubahan Pasar

Agilitas organisasi merujuk pada kemampuan untuk bertindak cepat dan efektif dalam menghadapi perubahan pasar atau lingkungan bisnis yang dinamis. Di dunia yang penuh ketidakpastian, perubahan sering terjadi secara mendalam dan

cepat, terutama dalam industri teknologi. Produk baru dapat muncul dalam waktu singkat, regulasi yang berubah dapat mempengaruhi operasi, dan preferensi konsumen bisa bergeser dengan cepat. Oleh karena itu, organisasi yang memiliki tingkat agilitas yang tinggi dapat menanggapi perubahan ini dengan gesit, tanpa harus melalui proses yang panjang dan birokratis.

Menurut Doz dan Kosonen (2010), salah satu ciri khas organisasi yang *agile* adalah struktur yang lebih datar dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi. Organisasi dengan struktur seperti ini memungkinkan karyawan pada tingkat operasional untuk mengambil keputusan dengan lebih cepat, tanpa menunggu persetujuan dari banyak level manajerial. Keputusan yang cepat dan tepat menjadi salah satu faktor penting dalam merespons perubahan pasar yang dapat datang begitu mendesak dan tidak terduga. Dengan adanya pengambilan keputusan yang lebih terdesentralisasi, organisasi dapat segera mengadaptasi strategi dan operasionalnya sesuai dengan perkembangan terbaru.

b. Inovasi dan Penciptaan Nilai

Inovasi adalah kunci utama bagi organisasi yang ingin tetap relevan dalam pasar yang kompetitif dan berubah cepat. Agilitas memungkinkan perusahaan untuk terus berinovasi dan menciptakan nilai bagi pelanggan dengan lebih efisien dan efektif. Organisasi yang *agile* dapat bereksperimen dengan ide-ide baru, menggali peluang baru, serta menyesuaikan produk dan layanan dengan cepat berdasarkan perubahan kebutuhan pasar. Dalam dunia bisnis yang sangat dinamis, perusahaan yang tidak dapat beradaptasi dengan cepat akan tertinggal dari pesaing yang lebih fleksibel dan responsif.

Tantangan terbesar bagi perusahaan adalah kemampuan untuk mengelola perubahan dan ketidakpastian yang datang dengan proses inovasi. Agilitas memfasilitasi perusahaan dalam melakukan eksperimen dan pengujian ide baru tanpa terhambat oleh proses birokratis atau kendala struktural. Organisasi yang *agile* memiliki budaya yang mendorong kreativitas dan eksperimen, yang memungkinkan untuk berinovasi dengan cepat dan efisien. Selain itu, perusahaan-perusahaan ini juga cenderung

untuk lebih fleksibel dalam hal model bisnis, yang memudahkan adaptasi terhadap kondisi pasar yang berubah.

D. Perubahan dalam Cara Kerja dan Budaya Organisasi

Di tengah perkembangan teknologi yang pesat, globalisasi, serta berbagai tantangan dan peluang yang dihadirkan oleh lingkungan eksternal, dunia kerja dan budaya organisasi telah mengalami perubahan signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Seiring dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, cara kerja dan budaya organisasi semakin berkembang, menghadirkan tantangan sekaligus peluang baru bagi pengelolaan sumber daya manusia dan strategi organisasi.

1. Perubahan dalam Cara Kerja

Cara kerja yang kita kenal sekarang tidak lagi sama dengan beberapa dekade yang lalu. Teknologi, globalisasi, dan perubahan sosial telah mengguncang tradisi dan norma lama dalam cara kita bekerja. Beberapa perubahan yang paling mencolok dalam cara kerja meliputi:

a. Kerja Jarak Jauh dan Fleksibilitas Kerja

Salah satu perubahan terbesar dalam dunia kerja yang muncul sebagai akibat dari pandemi COVID-19 adalah peningkatan pesat dalam adopsi kerja jarak jauh atau remote working. Sebelum pandemi, banyak organisasi yang mengandalkan kehadiran fisik karyawan di kantor untuk menjaga produktivitas dan kolaborasi. Namun, situasi darurat ini memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan kebijakan kerja jarak jauh dalam waktu yang sangat singkat. Perubahan ini tidak hanya bertahan selama pandemi, tetapi juga membuka peluang bagi organisasi untuk merekrut talenta global tanpa batasan geografis, yang pada gilirannya memperkaya keberagaman dan kemampuan tim kerja.

Keberhasilan kerja jarak jauh juga membuka kesempatan bagi organisasi untuk merancang lingkungan kerja yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Dengan tidak terbatas pada lokasi fisik kantor, perusahaan dapat merekrut talenta dari berbagai belahan dunia yang sebelumnya mungkin tidak dapat diakses karena keterbatasan geografis. Hal ini memberikan keuntungan kompetitif, memungkinkan organisasi

untuk mendapatkan sumber daya manusia terbaik tanpa memperhatikan lokasi, sekaligus meningkatkan inklusivitas dan keberagaman dalam tim.

b. Otomatisasi dan Kecerdasan Buatan

Kemajuan teknologi otomatisasi, robotik, dan kecerdasan buatan (AI) telah membawa perubahan yang signifikan dalam cara kita bekerja. Pekerjaan yang dulunya bergantung pada tenaga manusia, terutama yang bersifat repetitif dan rutin, kini banyak yang digantikan atau didukung oleh mesin. Industri manufaktur, logistik, hingga layanan pelanggan telah banyak mengadopsi teknologi ini untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi kesalahan manusia. Sebagai contoh, di sektor manufaktur, robot-robot canggih digunakan untuk merakit produk secara lebih cepat dan akurat, sedangkan di layanan pelanggan, chatbots dan AI digunakan untuk memberikan layanan 24/7 tanpa kelelahan.

Meskipun otomatisasi memberikan efisiensi yang luar biasa, teknologi ini juga menciptakan kebutuhan akan keterampilan baru. Pekerja yang sebelumnya mengerjakan tugas manual kini harus memiliki keterampilan yang lebih tinggi dalam hal teknologi, seperti pemrograman, analisis data, dan pemeliharaan sistem otomatis. Bessen (2018) mengemukakan bahwa dalam era otomatisasi, keterampilan digital menjadi semakin penting, karena pekerja perlu beradaptasi dengan berbagai alat baru dan memahami cara teknologi tersebut bekerja. Organisasi pun semakin fokus pada pengembangan keterampilan ini untuk memastikan pekerja dapat bekerja secara efektif di tengah perubahan yang cepat.

c. Kolaborasi dan Kerja Tim yang Lebih Terbuka

Salah satu dampak terbesar dari perubahan cara kerja modern adalah peningkatan kolaborasi terbuka dan berbasis tim, yang semakin didorong oleh kemajuan teknologi digital. Platform komunikasi dan kolaborasi seperti Slack, Microsoft Teams, dan Zoom telah merevolusi cara tim bekerja, memungkinkan untuk terhubung dan berinteraksi secara *real-time* meskipun berada di lokasi yang berbeda. Alat-alat ini memungkinkan pekerja dari berbagai belahan dunia untuk berkolaborasi tanpa batasan geografis, berbagi ide, dan membuat

keputusan bersama dalam proyek-proyek yang membutuhkan berbagai keahlian. Hal ini sangat penting dalam dunia kerja yang semakin global dan terhubung, di mana kolaborasi lintas budaya dan lokasi menjadi semakin umum.

Perubahan ini juga memengaruhi struktur organisasi. Organisasi yang sebelumnya bersifat hierarkis dengan jalur komunikasi yang ketat kini semakin mengarah pada struktur yang lebih datar dan fleksibel. Struktur organisasi yang lebih datar ini memungkinkan informasi mengalir lebih cepat dan keputusan dapat diambil lebih efektif, dengan mengurangi tingkat birokrasi yang seringkali menghambat inovasi. Organisasi dengan struktur seperti ini lebih mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi di pasar atau industri, yang menjadikannya lebih *agile* dalam menghadapi tantangan yang ada.

2. Perubahan dalam Budaya Organisasi

Budaya organisasi: nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku individu dalam organisasi juga telah berubah seiring dengan perubahan cara kerja. Organisasi kini dituntut untuk menyesuaikan budaya dengan perkembangan teknologi, kebutuhan pasar, dan ekspektasi karyawan yang semakin tinggi. Beberapa perubahan penting dalam budaya organisasi meliputi:

a. Fokus pada Kesejahteraan Karyawan

Seiring berjalannya waktu, semakin banyak organisasi yang menyadari bahwa kesejahteraan karyawan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Tidak hanya kesehatan fisik, tetapi kesejahteraan emosional dan mental karyawan juga menjadi prioritas. Organisasi yang menaruh perhatian lebih terhadap kesejahteraan karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung. Hal ini berujung pada peningkatan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada hasil kerja dan performa perusahaan secara keseluruhan.

Pada upaya untuk mendukung kesejahteraan ini, banyak organisasi yang mengembangkan berbagai inisiatif dan program yang berfokus pada kesehatan mental, termasuk memberikan

akses ke layanan konseling, menyediakan waktu istirahat yang cukup, dan memperkenalkan kebijakan cuti yang lebih fleksibel. Selain itu, penerapan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, seperti fleksibilitas jam kerja atau kebijakan kerja jarak jauh, juga menjadi kunci untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kebijakan-kebijakan ini tidak hanya meningkatkan kualitas hidup karyawan, tetapi juga memperkuat hubungan antaranya dan perusahaan.

b. Inovasi dan Pembelajaran Berkelanjutan

Di era yang ditandai dengan perubahan teknologi dan pasar yang cepat, inovasi dan pembelajaran berkelanjutan menjadi kunci bagi keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi. Organisasi yang mendukung inovasi menciptakan lingkungan di mana eksperimen dan kegagalan diterima sebagai bagian dari proses pembelajaran, bukan sebagai hambatan. Budaya seperti ini tidak hanya mendorong kreativitas tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat terus berkembang dengan ide-ide baru yang dapat memperkuat posisinya di pasar yang semakin kompetitif (Poppendieck & Cusumano, 2012).

Seiring dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar yang terus berubah, organisasi kini lebih menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan bagi karyawan. Program pengembangan keterampilan baru menjadi bagian integral dari strategi organisasi untuk menjaga daya saing. Karyawan diberdayakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar tetap relevan dengan perkembangan industri. Hal ini tidak hanya memberi keuntungan bagi karyawan, tetapi juga bagi perusahaan yang dapat memanfaatkan keterampilan terbaru untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi dalam proses kerja.

c. Keterbukaan terhadap Keragaman dan Inklusi

Perubahan besar dalam budaya organisasi saat ini adalah meningkatnya fokus pada keragaman dan inklusi (Diversity & Inclusion/D&I). Organisasi semakin menyadari bahwa keberagaman bukan hanya tentang memenuhi kuota atau memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga sebagai sumber daya

yang berharga yang dapat memperkaya pengalaman dan perspektif dalam tempat kerja. Karyawan dari berbagai latar belakang termasuk gender, ras, etnis, orientasi seksual, dan kelas sosial dapat membawa ide-ide baru dan berbeda yang dapat memperkaya keputusan dan strategi organisasi. Ini menghasilkan lingkungan yang lebih kreatif, inovatif, dan mampu mengatasi tantangan dengan cara yang lebih beragam.

Salah satu alasan mengapa keragaman dan inklusi menjadi semakin penting dalam budaya organisasi adalah bukti-bukti yang menunjukkan bahwa keberagaman di tingkat kepemimpinan berhubungan langsung dengan kinerja keuangan yang lebih baik. Perusahaan dengan keragaman yang lebih besar di jajaran eksekutif dan dewan direksi menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Keberagaman ini menciptakan dinamika yang lebih luas dalam pengambilan keputusan dan memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang pasar dan kebutuhan pelanggan yang beragam.

d. Kepemimpinan yang Terbuka dan Kolaboratif

Di tengah perubahan yang pesat dan tantangan global yang terus berkembang, gaya kepemimpinan yang terbuka dan kolaboratif semakin menjadi kebutuhan utama dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada pemberdayaan karyawan dan mendorong kolaborasi antar tim, kini lebih diakui sebagai model kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya memfokuskan pada hasil atau pencapaian jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan dan kesejahteraan karyawan dalam jangka panjang. Pemimpin yang transformasional mendengarkan masukan dari bawah, memberi kesempatan kepada karyawan untuk berinovasi, dan memfasilitasi lingkungan yang mendukung kreativitas dan keberagaman ide.

Kepemimpinan yang terbuka memungkinkan terciptanya suasana di mana komunikasi berjalan dua arah, bukan hanya dari atas ke bawah. Pemimpin yang terbuka terhadap masukan karyawan dapat memperoleh wawasan yang lebih luas tentang masalah yang ada dan solusi yang mungkin diabaikan oleh manajemen tingkat atas. Hal ini menjadi sangat penting dalam dunia yang terus berubah, di mana ide dan pendekatan baru

dibutuhkan untuk beradaptasi dengan cepat. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai akan merasa lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

BAB III
KONSEP KETANGGUHAN DALAM TIM

Konsep ketangguhan dalam tim, yang menjadi kunci penting dalam mencapai keberhasilan dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian. Ketangguhan tim mencakup kemampuan untuk tetap stabil dan mampu bangkit dari tantangan atau kesulitan yang dihadapi, serta mengelola ketegangan yang muncul dalam menghadapi tekanan eksternal dan internal. Tim yang tangguh tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi, memperkuat daya tahan emosional dan mental, serta terus berkembang meski dalam kondisi yang penuh tantangan.

Ketangguhan dalam tim tidak hanya berbicara tentang ketahanan individu, tetapi juga tentang bagaimana tim dapat berfungsi secara kolektif dalam menghadapi situasi yang penuh ketidakpastian. Proses ini melibatkan pengembangan kepemimpinan yang responsif, komunikasi yang efektif, serta sistem dukungan yang membantu anggota tim untuk saling memperkuat satu sama lain. Penekanan pada budaya keberlanjutan dan pembelajaran dalam tim sangat penting agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berdaya saing tinggi.

A. Definisi Ketangguhan dalam Konteks Tim

Ketangguhan tim dapat didefinisikan sebagai kemampuan sebuah kelompok untuk menghadapi dan mengatasi tantangan, krisis, atau perubahan yang signifikan tanpa kehilangan kemampuan untuk berfungsi dengan baik, serta mampu memulihkan diri dan bahkan berkembang lebih baik setelah peristiwa tersebut. Sebagai elemen penting dalam dinamika tim, ketangguhan mencakup berbagai faktor,

termasuk adaptabilitas, kolaborasi, keberanian, serta kemampuan untuk belajar dari kegagalan. Ketangguhan dalam tim melibatkan kemampuan kolektif untuk beradaptasi dengan perubahan, mengelola ketidakpastian, dan tetap bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi meskipun dihadapkan dengan kesulitan. Ketangguhan ini tidak hanya melibatkan respons terhadap krisis atau kejadian tak terduga, tetapi juga bagaimana tim dapat memperkuat hubungan internal dan meningkatkan kemampuan dalam jangka panjang.

1. Ketangguhan sebagai Respons terhadap Ketidakpastian dan Krisis

Ketangguhan tim berperan krusial dalam menghadapi ketidakpastian dan krisis yang seringkali datang tanpa peringatan. Dalam era yang semakin dipenuhi dengan ketidakpastian, seperti yang dijelaskan dalam konsep VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous*), organisasi dan tim harus memiliki ketangguhan untuk bertahan dan bahkan berkembang meskipun menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Dalam menghadapi krisis atau perubahan mendalam, tim yang tangguh dapat menanggapi dengan tenang dan strategis, mengatasi hambatan, dan menemukan cara untuk melanjutkan pekerjaan meskipun ada gangguan yang signifikan.

Tugade dan Fredrickson (2007) menekankan bahwa tim yang memiliki ketangguhan yang baik mampu bertahan dan tetap efektif meskipun berada dalam situasi yang penuh tekanan. Ketangguhan ini bukan hanya sekadar kemampuan untuk bertahan hidup dalam situasi sulit, tetapi juga kemampuan untuk belajar dari pengalaman tersebut dan menggunakan pembelajaran itu untuk meningkatkan kinerja ke depan. Tim yang tangguh tidak hanya mampu bertahan dalam masa sulit tetapi juga mampu bangkit lebih kuat setelah menghadapi tantangan besar.

2. Ketangguhan sebagai Kemampuan untuk Belajar dari Kegagalan

Ketangguhan tim tidak hanya terlihat dalam caranya merespons ketidakpastian, tetapi juga dalam kemampuan untuk belajar dari kegagalan. Setiap organisasi, tidak peduli seberapa kuat strategi yang diterapkan, pasti akan menghadapi kegagalan di sepanjang perjalanan. Namun, yang membedakan tim yang tangguh adalah bagaimana menanggapi kegagalan tersebut. Alih-alih terpuruk atau menyerah, tim

yang tangguh akan melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan beradaptasi. Berfokus pada analisis mengapa kegagalan tersebut terjadi dan apa yang dapat dilakukan secara berbeda di masa depan untuk menghindari kesalahan serupa.

Tim yang memiliki budaya ketangguhan cenderung mengurangi tingkat kegagalan karena tidak takut gagal. Sebaliknya, memandang kegagalan sebagai bagian tak terhindarkan dari proses pembelajaran. Dengan cara ini, tidak hanya meminimalkan kegagalan tetapi juga mengubahnya menjadi bahan untuk perbaikan berkelanjutan. Tim yang tangguh dapat menanggapi kegagalan dengan rasa tanggung jawab dan pemahaman, yang memungkinkan untuk kembali bangkit dengan pendekatan yang lebih baik.

B. Komponen Ketangguhan: Mental, Emosional, dan Sosial

Ketangguhan adalah konsep yang melibatkan berbagai dimensi kemampuan individu atau tim untuk menghadapi dan mengatasi kesulitan, mengadaptasi diri terhadap perubahan, dan bangkit kembali setelah mengalami kegagalan atau stres. Dalam konteks tim, ketangguhan menjadi aspek penting yang memastikan bahwa sebuah kelompok dapat bertahan dan berkembang meskipun dihadapkan pada tantangan atau krisis. Ketangguhan ini dapat dipahami melalui tiga komponen utama, yaitu komponen mental, emosional, dan sosial.

1. Komponen Mental dalam Ketangguhan Tim

Komponen mental dalam ketangguhan tim berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola stres, berpikir secara positif, dan memiliki perspektif yang fleksibel terhadap tantangan dan kesulitan. Komponen ini mencakup berbagai keterampilan kognitif yang memungkinkan anggota tim untuk tetap fokus, mengatasi hambatan, dan mencari solusi yang inovatif dalam menghadapi masalah.

a. Kemampuan Kognitif dan Pemecahan Masalah

Kemampuan kognitif dan pemecahan masalah adalah komponen vital dalam ketangguhan mental tim. Dalam situasi yang penuh tekanan dan tantangan, tim yang tangguh harus mampu berpikir kritis dan menganalisis situasi dengan jelas. Anggota tim yang memiliki keterampilan kognitif yang baik dapat dengan cepat mengidentifikasi masalah yang ada,

mengevaluasi alternatif solusi, dan memilih jalan terbaik meskipun dihadapkan pada ketidakpastian. Keputusan yang cepat dan tepat ini sangat penting dalam menjaga momentum tim dan menghindari kebingungan atau kecemasan yang dapat menghambat kemajuan.

Ketangguhan mental sangat terkait dengan kemampuan individu dalam mengubah situasi yang tidak menguntungkan menjadi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Tim yang tangguh tidak hanya mengidentifikasi masalah tetapi juga mampu melihat peluang di balik setiap tantangan yang muncul. Dalam menghadapi hambatan, tidak terjebak dalam keadaan tersebut, melainkan menggunakan keterampilan kognitif untuk mencari solusi yang inovatif dan efektif. Ini menciptakan siklus pembelajaran berkelanjutan yang memperkuat ketangguhan tim.

b. Fokus pada Tujuan dan Kemampuan Beradaptasi

Ketangguhan tim tidak hanya bergantung pada kemampuan untuk memecahkan masalah, tetapi juga pada kemampuan untuk tetap fokus pada tujuan jangka panjang meskipun dihadapkan pada tantangan dan hambatan. Tim yang tangguh memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai dan selalu menjaga fokus terhadap tujuan tersebut, meskipun berbagai perubahan dan ketidakpastian muncul di sepanjang jalan. Keteguhan ini membantu tim untuk tetap bergerak maju meskipun situasi sulit atau mengganggu.

Ketangguhan mental erat kaitannya dengan ketekunan untuk mencapai tujuan meskipun ada berbagai rintangan. Dalam konteks tim, anggota yang memiliki ketangguhan mental akan berusaha untuk tetap komitmen terhadap tujuan tim meskipun menghadapi kesulitan. Tidak menyerah begitu saja ketika hambatan muncul, melainkan mencari cara untuk mengatasi masalah tersebut dan tetap bergerak ke arah yang benar. Ketangguhan ini memastikan bahwa tim dapat mengelola krisis tanpa kehilangan pandangan terhadap tujuan akhir.

c. Manajemen Stres dan Emosi

Manajemen stres dan emosi merupakan komponen kunci dalam ketangguhan mental tim. Dalam menghadapi tekanan dan tantangan, tim yang tangguh memiliki kemampuan untuk mengelola stres dengan cara yang sehat dan efektif. Anggota tim

yang dapat mengendalikan tingkat kecemasan akan lebih mampu mempertahankan keseimbangan mental, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan untuk tetap produktif, bahkan ketika berada di bawah tekanan. Tim yang memiliki keterampilan ini cenderung lebih tahan terhadap gangguan eksternal yang bisa mengurangi kinerja.

Menurut Robbins dan Judge (2018), kemampuan untuk mengelola stres secara efektif dapat meningkatkan ketangguhan individu, yang pada akhirnya memperkuat ketangguhan tim secara keseluruhan. Ketika anggota tim mampu mengatur emosi dan kecemasan, dapat berpikir lebih jernih, membuat keputusan yang lebih baik, dan bekerja lebih efektif bersama rekan-rekannya. Manajemen stres membantu menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan kerja sama, terutama dalam situasi yang penuh tantangan.

2. Komponen Emosional dalam Ketangguhan Tim

Ketangguhan emosional berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola dan mengekspresikan emosi dengan cara yang konstruktif. Ini mencakup keterampilan dalam mengelola perasaan seperti frustrasi, kesedihan, atau kegelisahan yang sering kali muncul ketika tim menghadapi kesulitan. Emosi yang tidak terkendali dapat merusak kinerja tim, sementara pengelolaan emosi yang baik dapat meningkatkan hubungan interpersonal dan meningkatkan kerja sama.

a. Regulasi Emosi

Regulasi emosi adalah komponen kunci dalam ketangguhan emosional, yang memungkinkan anggota tim untuk tetap produktif dan fokus meskipun menghadapi stres dan tekanan. Kemampuan untuk mengelola perasaan, seperti kecemasan, frustrasi, atau kemarahan, sangat penting dalam situasi yang penuh tantangan. Sebagai contoh, dalam proyek dengan deadline ketat, anggota tim yang dapat mengendalikan kecemasan akan dapat bekerja lebih efisien, tanpa terpengaruh oleh perasaan negatif yang dapat mengganggu kinerja. Regulasi emosi membantu anggota tim untuk tetap tenang dan fokus pada solusi, bahkan ketika dihadapkan pada situasi yang penuh tekanan.

Menurut penelitian oleh Gross (2015), regulasi emosi berhubungan erat dengan peningkatan kinerja individu dan tim

secara keseluruhan. Individu yang dapat mengatur emosi dengan baik cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang dihadapi. Dalam konteks tim, kemampuan untuk mengelola emosi secara kolektif memperkuat kerja sama antar anggota tim, menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan produktif. Ketika anggota tim dapat mengatur emosi, lebih cenderung untuk berkomunikasi dengan lebih jelas, mengambil keputusan yang lebih rasional, dan bekerja secara lebih efisien dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

b. Empati dan Dukungan Emosional

Empati berperan yang sangat penting dalam ketangguhan emosional tim. Kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh anggota tim lainnya memungkinkan terciptanya ikatan emosional yang kuat dalam kelompok. Dalam tim yang tangguh, anggota tidak hanya fokus pada keberhasilan pribadi tetapi juga menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan rekan-rekannya. Sebagai contoh, ketika seorang anggota tim menghadapi tekanan atau tantangan pribadi, empati dari rekan tim dapat membantunya merasa dihargai dan didukung, yang pada gilirannya meningkatkan ketahanan untuk menghadapinya. Dukungan emosional ini membangun rasa saling percaya dan solidaritas yang krusial dalam menghadapi krisis.

Empati adalah komponen utama dari kecerdasan emosional yang berkontribusi pada ketangguhan tim. Ketika anggota tim menunjukkan empati satu sama lain, lebih mampu untuk mengatasi konflik, memperbaiki hubungan interpersonal, dan berkolaborasi lebih efektif. Empati menciptakan lingkungan yang lebih terbuka dan komunikatif, di mana anggota tim merasa aman untuk berbagi ide dan kekhawatiran tanpa takut dihakimi. Hal ini sangat penting dalam situasi yang penuh tekanan, di mana anggota tim perlu saling mendukung untuk mengatasi tantangan.

c. Optimisme dan Sikap Positif

Optimisme dan sikap positif adalah elemen penting dalam ketangguhan emosional tim. Ketika tim menghadapi tantangan, anggota yang memiliki pandangan optimis dapat melihat setiap hambatan sebagai peluang untuk berkembang. Percaya bahwa dengan kerja keras dan kolaborasi, dapat menemukan solusi yang

efektif untuk setiap masalah yang muncul. Sikap ini membantu menjaga semangat tim tetap tinggi meskipun situasi menjadi sulit. Ketika anggota tim berpikir positif, cenderung tidak mudah menyerah dan terus berusaha untuk mencapai tujuan bersama. Ini memperkuat ketangguhan tim, membuatnya lebih mampu bertahan dan beradaptasi dengan perubahan atau kesulitan.

Fredrickson (2011) menunjukkan bahwa optimisme berhubungan erat dengan ketangguhan. Orang yang optimis lebih mampu mengatasi stres dan rasa cemas karena melihat situasi sulit sebagai tantangan yang dapat diatasi, bukan sebagai ancaman yang mengancam. Dalam konteks tim, optimisme ini mendorong anggota untuk tetap fokus pada solusi dan peluang meskipun situasi tampak tidak menguntungkan. Hal ini memotivasi tim untuk bekerja lebih keras dan menemukan cara baru untuk mencapai tujuan, menciptakan atmosfer yang mendukung pertumbuhan dan inovasi.

3. Komponen Sosial dalam Ketangguhan Tim

Ketangguhan sosial melibatkan kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan yang kuat dan saling mendukung di dalam tim. Tim yang memiliki ketangguhan sosial yang baik lebih cenderung untuk berfungsi secara efektif meskipun menghadapi kesulitan atau ketidakpastian. Komponen sosial ketangguhan mencakup keterampilan dalam berkomunikasi, bekerja sama, dan membangun jaringan sosial yang positif.

a. Kolaborasi dan Kerja Sama

Kerja sama adalah komponen esensial dari ketangguhan sosial dalam sebuah tim. Dalam situasi yang penuh tekanan atau ketidakpastian, tim yang tangguh mampu bekerja bersama, berbagi sumber daya, serta mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi yang efektif memungkinkan anggota tim untuk saling melengkapi, memanfaatkan kekuatan masing-masing, dan mencari solusi yang lebih kreatif dan inovatif dalam mengatasi hambatan. Dalam tim yang memiliki kerja sama yang baik, tantangan yang sulit menjadi lebih mudah dihadapi karena anggota saling memberi dukungan dan ide untuk menyelesaikan masalah.

Salas et al. (2008) mengungkapkan bahwa tim yang dapat berkolaborasi dengan efektif dalam situasi yang penuh tekanan memiliki kinerja yang lebih baik. Tim yang terlatih dalam kerja sama juga lebih cepat mengidentifikasi masalah, berbagi informasi yang relevan, dan menyusun rencana yang lebih matang. Kolaborasi bukan hanya soal bekerja bersama secara fisik, tetapi juga tentang membangun komunikasi yang jelas dan terbuka, yang memungkinkan setiap anggota tim untuk menyuarakan pendapat dan berkontribusi pada keputusan kolektif. Hal ini memperkuat solidaritas dan keterlibatan tim, mempercepat proses pengambilan keputusan yang efisien.

b. Dukungan Sosial dan Jaringan

Dukungan sosial adalah salah satu komponen penting dalam membangun ketangguhan tim. Tim yang memiliki jaringan sosial yang kuat, baik di dalam maupun di luar organisasi, memiliki akses yang lebih mudah ke sumber daya, informasi, dan dukungan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan. Dukungan sosial ini menciptakan rasa keterhubungan dan saling menghargai antara anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan ketangguhan secara keseluruhan. Anggota tim yang merasa didukung cenderung memiliki semangat lebih tinggi dan lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan atau kesulitan yang muncul.

Tim dengan dukungan sosial yang kuat dapat lebih mudah mengatasi stres dan ketidakpastian. Ketika individu merasa dihargai dan diterima dalam kelompok, memiliki lebih banyak sumber daya emosional untuk menangani tekanan yang datang. Dukungan sosial berfungsi sebagai penyangga emosional, yang mengurangi kecemasan dan meningkatkan kepercayaan diri anggota tim dalam menghadapi hambatan. Tim yang merasa terhubung secara sosial lebih mungkin untuk tetap fokus pada tujuan bersama, bahkan ketika menghadapi situasi yang penuh tekanan.

c. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif adalah salah satu aspek utama dalam ketangguhan sosial tim. Dalam tim yang tangguh, komunikasi yang terbuka dan jelas memungkinkan anggota untuk memahami peran, tanggung jawab, serta tujuan bersama.

Saluran komunikasi yang baik memastikan bahwa informasi penting dapat disebarluaskan dengan cepat dan akurat, mengurangi kemungkinan kesalahpahaman yang bisa merugikan kinerja tim. Ketika anggota tim merasa dapat berbicara secara terbuka, lebih mampu untuk mengungkapkan ide, memberikan masukan konstruktif, dan mengajukan pertanyaan yang diperlukan untuk memperjelas suatu situasi.

Tim yang memiliki komunikasi yang terbuka dan efektif lebih tangguh karena dapat menghadapi ketidakpastian dan perbedaan pendapat dengan lebih baik. Komunikasi yang baik memperkecil risiko terjadinya konflik internal, yang sering kali dapat menghambat produktivitas tim. Ketika setiap anggota tim merasa didengar dan dihargai, lebih cenderung untuk berkontribusi secara aktif dan bekerja sama dalam mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi. Ini juga membantu menjaga moral tim tetap tinggi meskipun dalam situasi penuh tekanan.

C. Manfaat Ketangguhan bagi Kinerja Tim

Ketangguhan merupakan kualitas yang sangat penting bagi individu dan tim dalam menghadapi tantangan yang tak terhindarkan, baik itu berupa tekanan, ketidakpastian, atau kegagalan. Ketangguhan dalam tim mencakup kemampuan untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang dalam situasi yang penuh tekanan. Ketangguhan ini memengaruhi berbagai aspek kinerja tim, mulai dari kolaborasi antaranggota tim, pengambilan keputusan, hingga inovasi dan keberlanjutan tim dalam jangka panjang.

1. Peningkatan Kolaborasi dan Kerja Sama Tim

Salah satu manfaat utama ketangguhan bagi kinerja tim adalah peningkatan kolaborasi dan kerja sama antara anggota tim. Ketangguhan, baik secara mental, emosional, maupun sosial, memfasilitasi penciptaan lingkungan yang saling mendukung dan terbuka. Dalam tim yang tangguh, anggota memiliki kepercayaan satu sama lain dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

a. Kolaborasi yang Efektif dalam Situasi Stres

Ketangguhan tim berperan penting dalam mempertahankan kolaborasi yang efektif, terutama dalam situasi yang penuh

tekanan atau stres. Penelitian oleh West (2012) menunjukkan bahwa tim yang memiliki ketangguhan dapat lebih mudah beradaptasi dan bekerja sama meskipun berada dalam situasi yang penuh konflik dan ketidakpastian. Anggota tim yang tangguh memiliki kemampuan untuk mengelola stres pribadi, yang memungkinkan untuk tetap fokus pada tugas dan tujuan bersama tanpa terbawa emosi negatif yang bisa mengganggu kolaborasi. Dengan kemampuan untuk menjaga keseimbangan emosional, anggota tim dapat menjaga komunikasi terbuka dan efektif dalam mengatasi perbedaan atau ketegangan yang mungkin timbul.

Ketika tim bekerja dalam kondisi yang penuh tekanan, kolaborasi yang efektif menjadi kunci untuk menyelesaikan masalah secara cepat dan produktif. Ketangguhan memungkinkan anggota tim untuk tetap fokus pada solusi, meskipun mungkin merasa tertekan oleh tenggat waktu atau tantangan eksternal yang besar. Dalam hal ini, ketangguhan mental mendorong anggota tim untuk terus bekerja sama meskipun ada hambatan atau ketidakpastian, mampu berbagi tanggung jawab, memberikan dukungan emosional kepada rekan-rekannya, dan mengatasi masalah dengan pendekatan yang lebih rasional dan konstruktif.

b. Membangun Kepercayaan dan Keterbukaan

Kepercayaan antar anggota tim adalah fondasi utama dalam menciptakan kolaborasi yang efektif. Dalam tim yang tangguh, kepercayaan ini berkembang karena setiap anggota tahu bahwa dapat mengandalkan satu sama lain, terutama ketika menghadapi tantangan atau situasi sulit. Ketangguhan memungkinkan anggota tim untuk tidak hanya saling memberi dukungan, tetapi juga untuk merasa aman dalam berbagi ide dan perasaannya. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung, anggota tim lebih terbuka terhadap feedback, yang pada gilirannya memperkuat hubungan dan meningkatkan efektivitas kerja tim secara keseluruhan.

Tim yang memiliki kecerdasan emosional yang baik seperti kemampuan untuk memahami dan merespons perasaan satu sama lain lebih mampu mengelola dinamika emosional yang muncul dalam situasi stres. Ketangguhan mengajarkan anggota tim untuk

tetap tenang dan saling memberi dukungan, bahkan ketika menghadapi tekanan atau ketidakpastian. Ini meningkatkan rasa saling percaya, karena setiap anggota merasa dihargai dan dipahami dalam upayanya untuk mencapai tujuan bersama. Kepercayaan yang terbangun ini mendorong anggota untuk lebih terbuka dan transparan dalam berkomunikasi, yang mempercepat proses penyelesaian masalah.

2. Pengelolaan Stres yang Lebih Baik

Ketangguhan sangat penting dalam membantu tim untuk mengelola stres, yang secara langsung memengaruhi kinerja tim. Stres yang tidak terkendali dapat merusak hubungan antar anggota tim, mengurangi efisiensi kerja, dan meningkatkan kemungkinan konflik. Ketangguhan, dalam hal ini, berfungsi sebagai alat untuk memitigasi dampak negatif dari stres, memastikan bahwa tim tetap berfungsi dengan baik meskipun dihadapkan pada situasi yang penuh tekanan.

a. Kemampuan untuk Mengatasi Tekanan

Pada situasi yang penuh tekanan, ketangguhan memungkinkan tim untuk tetap fokus pada tujuan, meskipun tantangan yang dihadapi terasa besar. Ketangguhan berperan penting dalam membantu individu dan tim mengatasi tekanan dengan cara yang positif. Anggota tim yang tangguh dapat tetap tenang dan rasional, bahkan dalam situasi yang mengancam atau penuh stres. Ketangguhan ini membantunya mengelola kecemasan, mengambil keputusan yang tepat, dan menjaga keseimbangan emosional, yang penting untuk kinerja tim yang optimal. Ketika tenggat waktu mendekat atau masalah besar muncul, anggota tim yang tangguh dapat mempertahankan kualitas kerja dan tetap produktif, tanpa terjebak dalam ketakutan atau kepanikan yang bisa merusak hasil.

Ketangguhan membantu mencegah burnout, keletihan mental dan fisik yang sering terjadi pada tim yang bekerja dalam lingkungan dengan tingkat stres yang tinggi. Dalam tim yang tangguh, ada keseimbangan yang dibangun antara upaya individu dan dukungan kolektif. Ketika tekanan semakin besar, tim dapat berbagi beban tugas secara merata dan memastikan bahwa setiap anggota merasa didukung. Dengan cara ini, anggota tim tidak merasa terisolasi atau kelelahan karena harus menangani

semuanya sendiri, yang dapat menyebabkan penurunan kualitas kerja dan kesejahteraan.

b. Pengelolaan Konflik Internal

Konflik internal sering kali menjadi sumber stres yang signifikan dalam tim, namun ketangguhan memungkinkan tim untuk menghadapinya dengan cara yang konstruktif. Ketika perbedaan pendapat atau ketegangan muncul, tim yang tangguh tidak membiarkan konflik tersebut merusak hubungan antar anggota. Sebaliknya, melihat konflik sebagai kesempatan untuk meningkatkan pemahaman bersama dan memperjelas tujuan bersama. Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa tim yang tangguh memiliki kemampuan untuk mengelola konflik dengan cara yang memungkinkan untuk berkembang sebagai kelompok, bukan sebagai sumber disintegrasi. Dengan pendekatan yang tepat, konflik bisa menjadi mekanisme untuk memperbaiki komunikasi, menetapkan ekspektasi yang jelas, dan menemukan solusi yang lebih baik.

Pengelolaan konflik yang baik mengurangi potensi stres yang dapat timbul akibat ketegangan yang tidak terselesaikan. Dalam tim yang tidak tangguh, konflik bisa berkembang menjadi perpecahan, mengganggu kinerja tim, dan menciptakan lingkungan yang tidak sehat. Namun, tim yang memiliki ketangguhan emosional dan sosial dapat mengatasi perbedaan dengan cara yang tidak merusak suasana kerja, dapat berbicara dengan jujur tentang masalah yang ada tanpa takut akan konfrontasi yang merusak. Pendekatan ini membantu menciptakan ruang untuk pertumbuhan dan peningkatan dalam hubungan antar anggota tim.

3. Kemampuan Berinovasi dan Beradaptasi

Ketangguhan tim juga berhubungan erat dengan kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan yang cepat. Di dunia kerja yang terus berubah, tim yang tangguh lebih mampu berinovasi untuk menemukan solusi baru dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.

a. Menciptakan Solusi Kreatif

Tim yang tangguh memiliki kemampuan untuk berpikir kreatif dan menemukan solusi inovatif ketika menghadapi

tantangan yang sulit. Ketangguhan mental dan emosional memungkinkan anggota tim untuk tetap positif, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan. Penelitian oleh Duckworth et al. (2007) mengungkapkan bahwa ketangguhan, yang mencakup ketekunan dan kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi kesulitan, sangat penting dalam merangsang kreativitas dalam tim. Ketika tim dihadapkan pada masalah yang rumit, tidak hanya melihatnya sebagai hambatan, tetapi juga sebagai kesempatan untuk berpikir secara berbeda dan menemukan cara baru untuk menyelesaikan masalah.

Kemampuan untuk tetap positif dan terbuka terhadap ide-ide baru sangat krusial dalam proses inovasi. Tim yang tangguh memahami bahwa kegagalan atau kesalahan adalah bagian dari proses belajar, bukan akhir dari upayanya. Mampu menggunakan setiap kegagalan sebagai batu loncatan untuk mencoba pendekatan yang lebih baik. Ketangguhan ini menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa diberdayakan untuk berbagi ide-ide baru tanpa takut dihakimi atau ditolak, yang pada akhirnya mempercepat terciptanya solusi kreatif.

b. Fleksibilitas dalam Menghadapi Perubahan

Ketangguhan sosial berperan penting dalam kemampuan tim untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Dalam lingkungan yang dinamis, perubahan sering kali datang tanpa pemberitahuan, dan tim yang tangguh memiliki kemampuan untuk menyesuaikan strategi serta proses kerja dengan cepat. Salas et al. (2008) menunjukkan bahwa tim yang memiliki ketangguhan sosial yang kuat lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, memiliki saluran komunikasi yang terbuka dan efektif, yang memungkinkan anggota tim untuk berkolaborasi dan mendukung satu sama lain ketika menghadapi tantangan baru. Ketangguhan sosial ini memungkinkan untuk tetap fokus pada tujuan bersama, meskipun ada perubahan besar dalam kondisi yang dihadapi.

Ketangguhan sosial dalam tim juga memungkinkan anggota untuk berbagi ide dan sumber daya secara lebih terbuka. Ketika kondisi atau kebutuhan berubah, anggota tim yang tangguh merasa lebih percaya diri untuk memberikan masukan dan solusi. Hal ini menciptakan ruang bagi pemecahan masalah yang lebih

kreatif dan inovatif, yang pada gilirannya membantu tim untuk tetap relevan dan berfungsi secara optimal dalam menghadapi perubahan. Dengan mendukung satu sama lain, anggota tim dapat menemukan cara untuk mengatasi rintangan baru, bukan hanya sebagai individu, tetapi sebagai kelompok yang lebih kuat.

4. Kemampuan Bertahan dalam Ketidakpastian

Di dunia kerja yang penuh dengan ketidakpastian dan perubahan cepat, ketangguhan tim memungkinkan kelompok untuk bertahan dan berkembang meskipun menghadapi ketidakpastian. Ketangguhan memberikan dasar yang kuat bagi tim untuk tetap bekerja menuju tujuan jangka panjang, bahkan ketika hasilnya tampak tidak pasti.

a. Menghadapi Krisis dan Kejatuhan

Tim yang tangguh memiliki kemampuan untuk menghadapi krisis dan kejatuhan dengan sikap yang lebih konstruktif dan positif. Ketika menghadapi kegagalan atau kemunduran, tim yang tangguh tidak hanya fokus pada kesulitan, tetapi juga melihatnya sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Tim yang tangguh dapat menerima kenyataan bahwa kegagalan adalah bagian dari proses, dan menggunakan pengalaman tersebut untuk memperbaiki kinerja di masa depan. Dalam situasi krisis, ketangguhan tim memungkinkan untuk tetap fokus pada tujuan jangka panjang dan mengurangi dampak negatif dari kejadian tersebut.

Tim yang tangguh justru memperkuat rasa tanggung jawab kolektif. Saling mendukung dan bekerja sama untuk mengatasi masalah yang muncul, dengan pemahaman bahwa kegagalan bukanlah akhir dari segalanya. Sebagai contoh, dalam tim yang gagal mencapai target besar, anggota tim yang tangguh tidak saling menyalahkan, melainkan mencari solusi bersama dan belajar dari kesalahan yang telah dibuat. Kolaborasi dan komunikasi yang terbuka sangat penting dalam proses ini, karena memberikan kesempatan bagi setiap anggota untuk berkontribusi dalam memperbaiki keadaan.

b. Menjaga Motivasi di Tengah Ketidakpastian

Ketangguhan tim berperan penting dalam menjaga motivasi anggota tim meskipun di tengah ketidakpastian dan tantangan yang terus berubah. Dalam situasi yang tidak menentu, sering

kali anggota tim merasa tertekan atau ragu terhadap arah yang harus diambil. Namun, tim yang tangguh memahami bahwa ketidakpastian adalah bagian dari proses, dan tetap menjaga fokus pada upaya kolektif. Ketangguhan ini mengarahkan energi tim pada pencapaian tujuan jangka panjang meskipun hasilnya tidak segera terlihat. Tim yang tangguh tidak mudah menyerah, dan tetap berusaha untuk melangkah maju, meskipun hambatan yang dihadapi tampak besar.

Ketangguhan juga berfungsi sebagai faktor penggerak dalam menjaga semangat anggota tim untuk tetap bertahan. Dalam situasi yang penuh ketidakpastian, motivasi individu sering kali dipengaruhi oleh rasa dukungan dan komitmen dari anggota tim lainnya. Ketika satu anggota tim menunjukkan ketangguhan dalam menghadapi tantangan, anggota lainnya merasa termotivasi untuk mengikuti jejak tersebut. Hal ini menciptakan dinamika positif di dalam tim, di mana setiap individu merasa bertanggung jawab untuk menjaga momentum tim agar tetap berjalan, bahkan ketika tujuan terlihat jauh dan sulit dijangkau. Dalam tim yang tangguh, setiap kegagalan dilihat sebagai kesempatan untuk berkembang dan tidak sebagai alasan untuk berhenti berusaha.

D. Mengukur Ketangguhan dalam Tim

Ketangguhan dalam tim tidak hanya penting untuk keberhasilan jangka panjang, tetapi juga merupakan faktor yang dapat diukur dan ditingkatkan. Mengukur ketangguhan dalam tim memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana tim berfungsi dalam menghadapi tantangan, serta sejauh mana tim tersebut mampu beradaptasi, bertahan, dan berkembang dalam kondisi yang penuh tekanan.

1. Pengukuran Ketangguhan Mental

Ketangguhan mental merujuk pada kemampuan individu atau tim untuk tetap fokus pada tujuan meskipun menghadapi tekanan atau kesulitan. Ini termasuk ketahanan terhadap stres, kemampuan untuk memecahkan masalah, dan kesediaan untuk menghadapi tantangan baru dengan sikap positif. Mengukur ketangguhan mental dalam tim dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan yang lebih terstruktur.

a. Skala Pengukuran Ketangguhan

Untuk mengukur ketangguhan mental dalam tim, salah satu metode yang efektif adalah menggunakan skala psikologis yang dirancang untuk menilai berbagai dimensi ketangguhan. Salah satu skala yang telah banyak digunakan dalam penelitian ketangguhan adalah Resilience Scale for Adults (RSA). Skala ini menilai ketangguhan individu melalui beberapa faktor kunci, termasuk kemampuan untuk mengatur emosi, mengelola stres, serta kapasitas untuk tetap menghadapi kesulitan. Dengan mengadaptasi RSA pada level tim, pengukuran ini dapat memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana tim menghadapi tantangan dan mengelola tekanan secara kolektif.

Adaptasi RSA untuk tim mengharuskan perubahan dalam cara skala ini diterapkan, dengan fokus pada interaksi antar anggota tim dan dinamika kelompok. Tim yang tangguh cenderung memiliki kemampuan untuk bekerja sama dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, dan alat seperti RSA dapat digunakan untuk mengukur bagaimana tim tersebut mengelola stres bersama. Misalnya, dalam situasi krisis, apakah anggota tim dapat mengatur emosi dan menjaga komunikasi yang efektif, atau apakah mampu bekerja sama untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang konstruktif? Pengukuran ini memberikan wawasan yang berguna mengenai kemampuan tim dalam menghadapi tantangan besar dan bagaimana saling mendukung dalam proses tersebut.

b. Pengamatan Kinerja dalam Kondisi Stres

Pengamatan langsung terhadap kinerja tim dalam situasi stres juga merupakan cara yang efektif untuk menilai ketangguhan mental. Pengamatan tim saat menghadapi tekanan dapat memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana mengelola stres dan tetap berfokus pada tugas yang ada. Tim yang tangguh mampu mempertahankan kualitas pekerjaan meskipun berada dalam tekanan tinggi, dan ini tercermin dalam caranya menyelesaikan tugas dengan efisien meskipun menghadapi tantangan yang besar. Pengamatan terhadap kinerja tim dalam kondisi seperti ini dapat mengungkapkan betapa efektifnya tim tersebut dalam mengelola tekanan eksternal dan internal.

Metode pengamatan ini bisa dilakukan dengan menciptakan simulasi situasi stres yang menguji ketahanan tim. Misalnya, melakukan uji coba dengan tenggat waktu yang ketat atau perubahan mendadak dalam proyek yang memerlukan penyesuaian cepat. Dalam skenario semacam ini, anggota tim dapat dipantau bagaimana berkomunikasi, bekerja sama, serta mengelola stres pribadi dan kelompok. Pengamatan seperti ini akan menunjukkan sejauh mana tim dapat tetap produktif dan menjaga kualitas meskipun dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Kemampuan untuk beradaptasi dan tetap fokus pada tujuan bersama menjadi indikator utama dari ketangguhan tim dalam kondisi penuh tekanan.

2. Pengukuran Ketangguhan Emosional

Ketangguhan emosional merujuk pada kemampuan tim untuk tetap stabil dan positif dalam menghadapi tekanan emosional atau konflik. Ketangguhan emosional dalam tim sangat penting karena berhubungan langsung dengan hubungan antaranggota tim dan kemampuan untuk bekerja sama secara efektif meskipun ada perbedaan pendapat atau ketegangan.

a. Pengukuran Kecerdasan Emosional (EQ)

Salah satu metode yang paling efektif untuk mengukur ketangguhan emosional dalam tim adalah melalui pengukuran kecerdasan emosional (EQ). EQ mencakup kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain dalam berbagai situasi. Dalam konteks tim, kecerdasan emosional berperan penting dalam menjaga hubungan antar anggota tim yang sehat, serta memastikan bahwa emosi yang muncul dalam situasi stres atau konflik dapat dikelola dengan baik. Sebagai contoh, alat yang sering digunakan untuk mengukur EQ adalah The Emotional Intelligence Appraisal yang dikembangkan oleh Bradberry dan Greaves (2009). Alat ini mengukur berbagai dimensi EQ, termasuk kesadaran diri, pengelolaan emosi, empati, dan keterampilan sosial.

Penggunaan pengukuran EQ dalam tim memungkinkan organisasi untuk menilai seberapa baik anggota tim dapat mengelola emosi dalam situasi yang penuh tekanan. Tim dengan tingkat EQ yang tinggi cenderung lebih mampu bekerja sama

dengan efektif, berkomunikasi secara terbuka, dan mengatasi konflik dengan cara yang konstruktif. Alat seperti The Emotional Intelligence Appraisal memberikan wawasan yang berguna tentang bagaimana anggota tim bereaksi terhadap situasi emosional dan bagaimana dapat meningkatkan keterampilan sosial serta pengelolaan emosi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

b. Pengukuran Melalui Feedback 360 Derajat

Salah satu metode yang efektif untuk mengukur ketangguhan emosional dalam tim adalah dengan menggunakan feedback 360 derajat. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan penilaian dari berbagai sumber, termasuk diri sendiri, anggota tim lainnya, manajer, dan rekan kerja di luar tim. Proses ini memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai bagaimana individu dalam tim mengelola emosi, serta bagaimana berinteraksi dan mempertahankan hubungan positif dalam situasi kerja. Feedback 360 derajat memungkinkan organisasi untuk mendapatkan pandangan yang lebih lengkap tentang dinamika emosional dalam tim, serta identifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan.

Feedback 360 derajat dapat mencakup berbagai aspek penting dalam ketangguhan emosional, seperti kemampuan untuk mendengarkan, keterampilan dalam mengelola konflik, serta kemampuan untuk mempertahankan hubungan positif meskipun menghadapi perbedaan pendapat atau stres. Dalam tim yang tangguh, anggota yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mampu menjaga komunikasi yang terbuka dan konstruktif, serta lebih cepat dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah emosional yang timbul. Feedback ini juga membantu mengukur seberapa baik anggota tim dalam menanggapi emosi orang lain, yang penting untuk menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan mendukung.

3. Pengukuran Ketangguhan Sosial

Ketangguhan sosial dalam tim mencakup kemampuan anggota tim untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, membangun hubungan yang saling mendukung, dan bekerja sama dengan baik dalam menghadapi masalah bersama. Pengukuran ketangguhan sosial penting

karena hubungan sosial yang kuat dalam tim dapat memengaruhi kinerja tim secara keseluruhan.

a. Indeks Dukungan Sosial

Pengukuran ketangguhan sosial dalam tim dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen seperti *Social Support Index* (SSI), yang berfokus pada seberapa besar dukungan sosial yang dirasakan oleh individu dalam tim. Dukungan sosial ini mencakup berbagai bentuk bantuan emosional, informasi, dan praktis yang diterima anggota tim dari sesama anggota tim lainnya. Dukungan sosial yang kuat berperan penting dalam meningkatkan ketangguhan sosial, karena memungkinkan anggota tim untuk merasa lebih dihargai dan lebih mampu mengatasi tantangan bersama-sama. Dengan menggunakan SSI, organisasi dapat menilai seberapa efektif anggota tim saling memberikan dukungan dalam menghadapi kesulitan.

Pengukuran dukungan sosial dapat dilakukan melalui survei yang meminta anggota tim untuk menilai frekuensi dan kualitas dukungan yang diterima. Aspek yang diukur meliputi sejauh mana anggota tim merasa didengar, dihargai, dan didukung dalam situasi yang penuh tekanan. Hal ini dapat mencakup dukungan emosional saat menghadapi stres atau tantangan pribadi, serta dukungan praktis saat menghadapi hambatan pekerjaan. Pengukuran ini memberikan wawasan tentang sejauh mana anggota tim saling mengandalkan dan bagaimana hubungan sosial dalam tim dapat meningkatkan kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi kesulitan.

b. Pengukuran Melalui Observasi Interaksi Tim

Pengukuran ketangguhan sosial dalam tim juga dapat dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap interaksi anggota tim dalam situasi kerja. Pengamat dapat menilai bagaimana anggota tim saling mendukung, berbagi informasi, dan bekerja sama untuk menyelesaikan masalah. Dalam situasi penuh tekanan atau tantangan, interaksi ini akan sangat mencerminkan ketangguhan sosial yang dimiliki tim. Tim yang memiliki ketangguhan sosial yang tinggi cenderung menunjukkan lebih banyak perilaku saling mendukung, seperti memberikan dorongan emosional atau berbagi sumber daya penting untuk membantu satu sama lain mengatasi kesulitan.

Pengamatan langsung ini juga dapat melibatkan evaluasi bagaimana anggota tim berkomunikasi satu sama lain, terutama dalam hal komunikasi yang terbuka dan konstruktif. Ketangguhan sosial sering kali terlihat dalam cara anggota tim saling mendengarkan dan merespons perasaan serta kebutuhan satu sama lain. Dalam konteks ini, pengamat dapat melihat seberapa baik anggota tim bekerja sama dan beradaptasi dengan perubahan atau tantangan yang ada, seperti mengelola konflik atau memperbaiki kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan. Pengamatan yang cermat dapat membantu menilai seberapa efektif tim dalam mengelola dinamika sosial.

4. Pengukuran Ketangguhan Secara Kualitatif

Pengukuran ketangguhan dalam tim juga dapat dilakukan melalui pendekatan kualitatif. Pendekatan ini mencakup wawancara mendalam dan analisis konten untuk membahas pengalaman dan persepsi anggota tim mengenai ketangguhannya.

a. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam adalah salah satu metode pengukuran ketangguhan yang sangat efektif untuk memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang pengalaman anggota tim dalam menghadapi tantangan. Metode ini memungkinkan penggalian cerita pribadi mengenai bagaimana anggota tim mengelola tekanan, mengatasi krisis, dan saling mendukung satu sama lain dalam situasi sulit. Dengan wawancara ini, peneliti dapat memperoleh perspektif langsung dari para anggota tim tentang bagaimana merasakan ketangguhan, baik secara individu maupun kolektif. Cerita-cerita ini sering kali mencakup pengalaman yang sangat manusiawi dan reflektif, yang tidak selalu dapat tercapture dengan alat ukur kuantitatif.

Wawancara mendalam memungkinkan peneliti untuk menggali lebih jauh dinamika internal tim yang tidak selalu terlihat dalam interaksi sehari-hari atau dalam pengamatan langsung. Melalui percakapan terbuka dan diskusi yang lebih intim, anggota tim dapat berbicara lebih bebas tentang tantangan yang dihadapi, strategi yang digunakan untuk menghadapinya, serta bagaimana saling mendukung. Dengan cara ini, wawancara mendalam memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai

ketangguhan sosial dan emosional yang dimiliki tim, serta mengungkapkan pola-pola coping yang mungkin tidak tampak dalam pengamatan biasa.

b. Analisis Konten

Analisis konten merupakan metode kualitatif yang dapat digunakan untuk mengukur ketangguhan tim dengan memeriksa dokumen atau laporan yang mencerminkan dinamika tim dalam menghadapi tantangan. Dokumen seperti laporan penyelesaian proyek, evaluasi kinerja, atau catatan mengenai krisis yang dihadapi tim dapat dianalisis untuk menilai sejauh mana ketangguhan tercermin dalam keputusan dan tindakan tim. Melalui analisis ini, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola perilaku yang menunjukkan bagaimana tim mengatasi hambatan dan beradaptasi dengan situasi sulit, seperti pemecahan masalah yang efektif, cara anggota tim saling mendukung, atau bagaimana belajar dari pengalaman.

Analisis konten juga dapat menggali aspek penting lainnya, seperti peran kepemimpinan dalam memfasilitasi ketangguhan tim. Misalnya, apakah pemimpin tim berfokus pada pemberdayaan anggota untuk mengambil inisiatif dan mengatasi tantangan? Atau apakah ada tanda-tanda bahwa pemimpin mengadopsi pendekatan yang mendukung secara emosional dan rasional? Elemen-elemen ini dapat ditemukan dalam komunikasi tertulis yang diproduksi oleh tim, seperti memo, notulen rapat, atau laporan reflektif yang mengungkapkan proses pengambilan keputusan dan strategi ketangguhan yang diterapkan.

BAB IV
KONSEP AGILITAS DALAM TIM

Konsep agilitas dalam tim, yang menjadi salah satu kunci penting dalam memastikan keberhasilan organisasi di tengah perubahan yang cepat. Agilitas dalam tim merujuk pada kemampuan tim untuk bergerak cepat, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Dalam dunia kerja yang dinamis, tim yang lincah dan mampu beradaptasi dengan cepat memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Konsep agilitas ini sangat penting dalam pengelolaan tim, karena organisasi yang tidak dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar atau teknologi dapat tertinggal dari pesaing.

Agilitas tim tidak hanya melibatkan kemampuan untuk merespon perubahan dengan cepat, tetapi juga membutuhkan kolaborasi yang solid, komunikasi yang efektif, dan kemauan untuk terus belajar. Oleh karena itu, membangun tim yang agil memerlukan pendekatan yang holistik, melibatkan berbagai elemen yang bekerja sama untuk menciptakan tim yang adaptif. Tim yang memiliki agilitas tinggi mampu berinovasi, mengelola ketidakpastian, dan bertindak dengan efisiensi, meskipun menghadapi tantangan yang tidak terduga.

A. Definisi Agilitas dalam Konteks Tim

Agilitas dalam konteks tim mengacu pada kemampuan tim untuk beradaptasi dan berkolaborasi dalam situasi yang berubah dengan cepat. Dalam hal ini, agilitas tidak hanya terkait dengan perubahan eksternal, seperti kondisi pasar dan teknologi, tetapi juga dengan kemampuan tim untuk menghadapi ketidakpastian dan ambiguitas dalam pekerjaan sehari-hari. Tim yang *agile* memiliki kemampuan untuk "berpindah arah dengan cepat dan dengan koordinasi yang efisien," sambil tetap fokus pada tujuan akhirnya. Agilitas tim melibatkan sikap proaktif terhadap

perubahan dan kemampuan untuk mengatasi rintangan yang muncul di sepanjang jalan. Hal ini juga mencakup proses adaptasi yang memungkinkan tim untuk berfungsi secara efektif meskipun dalam situasi yang kompleks dan penuh ketidakpastian.

Definisi agilitas dalam tim juga mencakup kemampuan untuk merespons secara fleksibel terhadap kebutuhan dan permintaan yang terus berkembang. Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan cepat berubah, perusahaan harus dapat mengandalkan tim yang dapat merespons perubahan dalam waktu yang sangat singkat dan dengan sedikit gangguan terhadap kinerja. Untuk memahami lebih jauh definisi agilitas dalam tim, penting untuk membahas beberapa elemen utama yang mendefinisikan konsep ini dalam praktik. Beberapa elemen ini melibatkan berbagai aspek dalam pengambilan keputusan, struktur tim, dan budaya organisasi.

1. Kecepatan dalam Pengambilan Keputusan

Kecepatan dalam pengambilan keputusan adalah aspek penting yang membedakan tim yang *agile* dari tim yang lebih kaku atau lambat dalam bereaksi terhadap perubahan. Tim yang *agile* mampu membuat keputusan dengan cepat, yang memungkinkan untuk menanggapi tantangan atau perubahan pasar dengan cara yang efisien. Struktur yang mendukung pengambilan keputusan yang cepat adalah salah satu ciri utama tim yang *agile*. Dengan memiliki proses yang jelas dan komunikasi yang terbuka, tim dapat menghindari kebingunguan atau penundaan dalam membuat keputusan yang penting, memungkinkan untuk tetap berada di depan dalam situasi yang berubah dengan cepat.

Kecepatan dalam pengambilan keputusan tidak hanya berlaku pada tingkat individu, tetapi juga dalam konteks diskusi kelompok. Dalam tim yang *agile*, anggota tim didorong untuk berbagi pandangan dan berkolaborasi dalam waktu singkat untuk mencapai keputusan yang baik. Proses pengambilan keputusan ini sangat bergantung pada komunikasi yang efektif dan kemampuan untuk memanfaatkan kekuatan kolaborasi dalam situasi yang penuh tekanan. Ketika setiap anggota tim merasa diberdayakan untuk memberikan masukan, maka keputusan yang dihasilkan dapat diproses dengan lebih cepat, dan tim dapat bergerak dengan lebih gesit.

2. Kolaborasi yang Efektif

Kolaborasi yang efektif adalah salah satu pilar utama dalam tim yang *agile*, karena memungkinkan anggota tim untuk bekerja sama secara harmonis dan saling mendukung dalam menghadapi tantangan. Tim yang *agile* memiliki budaya komunikasi terbuka, yang memudahkan aliran informasi antar anggota. Informasi yang relevan dan penting dapat dibagikan secara langsung dan cepat, sehingga memungkinkan anggota tim untuk mengambil tindakan yang tepat tanpa hambatan. Dengan komunikasi yang jelas dan cepat, kolaborasi menjadi lebih terstruktur dan efisien, mendukung pencapaian tujuan tim yang lebih baik.

Menurut West (2012), kolaborasi yang efektif dapat merangsang kreativitas di dalam tim. Ketika setiap anggota tim diberdayakan untuk berkontribusi dengan ide-idenya, beragam perspektif dapat muncul dan memperkaya proses pemecahan masalah. Kerja sama semacam ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga mendorong inovasi yang lebih tinggi. Tim yang efektif dalam berkolaborasi mampu menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan out-of-the-box, yang memungkinkan untuk menyelesaikan masalah kompleks dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

3. Kemampuan untuk Menghadapi Ketidakpastian dan Ambiguitas

Tim yang *agile* memiliki kemampuan unik untuk berfungsi dengan efektif dalam kondisi ketidakpastian dan ambiguitas. Situasi yang tidak pasti sering kali melibatkan perubahan mendadak atau informasi yang tidak lengkap, yang dapat membingungkan banyak tim. Namun, tim yang *agile* justru dapat memanfaatkan kondisi tersebut untuk beradaptasi dengan cepat dan tetap fokus pada tujuan. Memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang diperlukan meskipun tidak memiliki gambaran lengkap tentang semua variabel yang terlibat, sehingga memungkinkan untuk bergerak cepat dan terus maju tanpa terjebak dalam ketidakjelasan.

Tim yang *agile* melihat ketidakpastian sebagai peluang untuk berkembang, bukan sebagai hambatan. Ketika menghadapi tantangan atau situasi yang ambigu, anggota tim yang *agile* cenderung memiliki pola pikir yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap kemungkinan baru, lebih cenderung mencari solusi inovatif dan menganggap kegagalan

sebagai bagian dari proses pembelajaran, bukan sebagai hal yang merugikan. Dalam hal ini, kemampuan untuk mengelola ketidakpastian bukan hanya tentang bertahan, tetapi tentang menciptakan peluang baru yang dapat memperkuat kinerja tim.

4. Kemampuan untuk Beradaptasi dengan Perubahan

Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan adalah salah satu komponen utama dari agilitas tim. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, perubahan seringkali datang tanpa peringatan, baik dari sisi eksternal, seperti perkembangan pasar atau pergeseran teknologi, maupun dari faktor internal, seperti perubahan dalam struktur organisasi atau tujuan tim. Tim yang *agile* mampu merespons perubahan tersebut dengan cepat, menyesuaikan diri tanpa kehilangan momentum. Proses adaptasi ini memungkinkan untuk tetap relevan dalam situasi yang terus berubah, yang pada gilirannya memperkuat posisi kompetitif tim.

Adaptasi terhadap perubahan tidak hanya mencakup perubahan strategi atau proses, tetapi juga cara tim menggunakan teknologi untuk mencapai tujuannya. Tim yang *agile* mampu menyesuaikan alat dan pendekatan yang digunakan dengan cepat, baik itu dalam cara berkolaborasi atau dalam hal mengimplementasikan solusi teknologi baru. Ini memastikan bahwa tim tidak hanya mengikuti perubahan, tetapi juga memanfaatkannya untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja. Misalnya, adopsi perangkat kolaborasi digital yang lebih baik atau sistem manajemen proyek yang lebih efisien dapat meningkatkan produktivitas tim dalam menghadapi tuntutan yang baru.

B. Prinsip-Prinsip Agilitas: Fleksibilitas dan Kecepatan

Agilitas dalam tim merujuk pada kemampuan untuk bergerak dengan cepat dan fleksibel dalam merespons tantangan dan perubahan. Dalam konteks ini, agilitas bukan hanya tentang kecepatan dalam membuat keputusan atau menyelesaikan tugas, tetapi juga kemampuan tim untuk beradaptasi dengan kondisi yang berubah dan menemukan solusi inovatif untuk masalah yang dihadapi. Kecepatan mengacu pada seberapa cepat tim dapat bergerak dan membuat keputusan, sementara fleksibilitas mengacu pada seberapa baik tim dapat menyesuaikan diri dengan situasi baru dan mengubah pendekatannya sesuai kebutuhan.

1. Prinsip Fleksibilitas dalam Agilitas Tim

Fleksibilitas dalam tim merujuk pada kemampuan untuk mengubah arah atau pendekatan dalam merespons perubahan tanpa mengurangi efisiensi atau efektivitas tim. Fleksibilitas mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai macam situasi, baik yang dipengaruhi oleh faktor eksternal (seperti perubahan pasar atau teknologi) maupun faktor internal (seperti perubahan dalam tujuan atau struktur tim). Fleksibilitas adalah kemampuan tim untuk mengubah strategi, metode kerja, atau bahkan peran dalam menghadapi situasi yang baru dan tidak terduga. Dalam konteks tim yang *agile*, fleksibilitas memungkinkan anggota tim untuk merespons secara cepat terhadap perubahan, memodifikasi rencana yang ada, dan menyesuaikan sumber daya atau alat yang digunakan agar sesuai dengan kebutuhan yang berkembang.

a. Fleksibilitas dalam Pengambilan Keputusan

Fleksibilitas dalam pengambilan keputusan adalah salah satu aspek penting dalam menciptakan tim yang *agile*. Tim yang fleksibel tidak terjebak dalam keputusan yang dibuat pada titik waktu tertentu, melainkan mampu menyesuaikan keputusan dengan cepat sesuai dengan perubahan kondisi dan informasi yang tersedia. Dalam lingkungan yang cepat berubah, keputusan yang diambil hari ini mungkin sudah tidak relevan lagi dalam beberapa bulan ke depan. Oleh karena itu, kemampuan untuk membuat keputusan berdasarkan informasi yang terbatas dan tidak terikat pada rencana awal sangat penting. Fleksibilitas ini membantu tim menghindari kelelahan dalam mencoba mengikuti rencana yang tidak lagi sesuai dengan realitas yang ada.

Fleksibilitas tidak berarti membuat keputusan secara tergesa-gesa tanpa pertimbangan matang. Sebaliknya, tim yang fleksibel tetap memprioritaskan pengumpulan informasi yang cukup untuk mendukung keputusan yang baik, namun juga terbuka untuk mengubah keputusan tersebut jika situasi berubah. Fleksibilitas ini memungkinkan untuk merespons tantangan baru dan mengambil tindakan yang lebih sesuai dengan kondisi yang ada, tanpa terhambat oleh rencana yang kaku.

b. Fleksibilitas dalam Kolaborasi

Fleksibilitas dalam kolaborasi adalah elemen krusial yang membentuk tim yang *agile*. Anggota tim yang fleksibel tidak hanya berfokus pada tujuannya sendiri, tetapi juga berusaha memahami dan mendukung pendekatan serta perspektif rekan kerja, dapat menyesuaikan cara berkomunikasi dan bekerja tergantung pada situasi yang dihadapi, apakah itu melalui pertemuan tatap muka, kolaborasi virtual, atau kerja mandiri yang mendalam. Kemampuan ini memungkinkan tim untuk berfungsi dengan lancar dalam berbagai konteks dan dinamisnya hubungan antaranggota tim.

Kolaborasi yang fleksibel mendorong terbentuknya ide-ide yang lebih inovatif dan kreatif. Tim yang memiliki fleksibilitas tinggi dapat beradaptasi dengan mudah saat menghadapi masalah atau tantangan baru, dan cenderung tidak terbatas oleh cara-cara tradisional dalam bekerja. Sebagai contoh, jika suatu pendekatan dalam menyelesaikan tugas tertentu tidak berhasil, anggota tim yang fleksibel akan terbuka untuk mencoba metode lain atau menggabungkan berbagai solusi dari berbagai bidang keahlian. Ini memungkinkan terciptanya solusi yang lebih efektif dan inovatif dalam waktu yang lebih singkat.

2. Prinsip Kecepatan dalam Agilitas Tim

Kecepatan dalam konteks tim merujuk pada kemampuan untuk bertindak cepat dan membuat keputusan tanpa mengorbankan kualitas. Kecepatan tidak hanya penting dalam menyelesaikan tugas atau mencapai hasil dengan lebih cepat, tetapi juga dalam mengidentifikasi masalah lebih awal, menanggapi peluang dengan segera, dan bergerak menuju solusi yang efektif dengan efisien. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, kecepatan sangat penting karena setiap keterlambatan dalam merespons perubahan dapat mengakibatkan kehilangan peluang atau terlewatnya langkah yang dapat membawa keuntungan. Dalam tim yang *agile*, kecepatan ini tidak berarti terburu-buru, tetapi lebih kepada efisiensi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas.

a. Kecepatan dalam Pengambilan Keputusan

Kecepatan pengambilan keputusan adalah salah satu prinsip utama dalam agilitas tim, yang memungkinkan tim untuk merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Dalam konteks

tim yang *agile*, keputusan harus dibuat secepat mungkin dengan informasi yang tersedia, tanpa menunggu kepastian yang sempurna. Hal ini memungkinkan tim untuk bergerak lebih cepat dan mengurangi dampak ketidakpastian yang seringkali muncul dalam situasi yang dinamis.

Keputusan yang cepat tidak berarti bahwa keputusan tersebut diambil secara sembarangan atau tanpa pertimbangan yang matang. Sebaliknya, pengambilan keputusan yang cepat memerlukan proses evaluasi yang efisien dan sistem yang memungkinkan akses informasi secara *real-time*. Tim yang *agile* mengandalkan sistem manajemen informasi yang baik, yang memungkinkan anggota tim untuk mendapatkan data dan masukan yang diperlukan dengan cepat. Hal ini mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk membuat keputusan, memungkinkan tim untuk bergerak dengan lebih cepat dan lebih terkoordinasi.

b. Kecepatan dalam Respons terhadap Perubahan

Kecepatan dalam merespons perubahan merupakan salah satu indikator utama dari tim yang *agile* dan kompetitif. Dalam lingkungan yang selalu berubah, kemampuan tim untuk cepat beradaptasi dengan perubahan eksternal seperti pergeseran kebutuhan pelanggan, inovasi teknologi, atau fluktuasi pasar sangat penting. Menurut Sull et al. (2015), tim yang mampu merespons perubahan dengan cepat memiliki keunggulan kompetitif karena dapat memanfaatkan peluang baru lebih awal dan mengatasi ancaman dengan lebih efisien. Respons yang cepat memungkinkan tim untuk tidak hanya bertahan dalam ketidakpastian, tetapi juga memanfaatkan dinamika tersebut untuk keuntungan.

Kecepatan dalam merespons perubahan juga berhubungan erat dengan kemampuan tim untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan perubahan yang paling penting. Tim yang *agile* dapat mengamati lingkungan eksternal dengan cepat dan merespons perubahan yang relevan dengan segera, tanpa terjebak dalam perencanaan atau prosedur yang panjang. Kemampuan untuk menilai perubahan yang memerlukan respons segera, serta mengambil tindakan yang tepat tanpa penundaan, memberikan

tim keunggulan dalam merespons pasar yang cepat berubah atau permintaan pelanggan yang dinamis.

C. Mengapa Agilitas Membantu Tim Bertahan di Lingkungan yang Berubah

Di dunia yang serba cepat dan berubah-ubah seperti saat ini, tim-tim organisasi dihadapkan pada tantangan untuk tetap kompetitif dan relevan. Perubahan yang cepat dalam teknologi, pasar, dan tuntutan pelanggan menuntut adanya penyesuaian yang cepat dan tepat agar organisasi dapat bertahan. Dalam konteks ini, konsep agilitas menjadi sangat penting. Agilitas merujuk pada kemampuan tim untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang tidak terduga, membuat keputusan yang cepat dan efektif, serta bergerak menuju solusi dengan cara yang fleksibel dan efisien. Tim yang *agile*, atau lincah, mampu bertahan dan berkembang meskipun dihadapkan pada ketidakpastian yang terus berubah.

1. Perubahan Cepat dalam Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis modern ditandai dengan ketidakpastian yang tinggi dan perubahan yang cepat. Teknologi baru muncul dengan cepat, pasar menjadi lebih global, dan preferensi pelanggan sering kali berubah. Pandemi COVID-19 yang melanda dunia pada tahun 2020, misalnya, telah mempercepat digitalisasi, perubahan dalam pola kerja, dan adopsi teknologi baru dalam waktu yang sangat singkat. Selain itu, pergeseran geopolitik, perubahan kebijakan pemerintah, serta ancaman perubahan iklim juga memperkenalkan lebih banyak faktor ketidakpastian yang mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Tim yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan ini akan tertinggal, baik dalam hal kinerja maupun daya saing. Agilitas menjadi suatu keharusan karena tim yang *agile* mampu merespons perubahan dengan cepat dan fleksibel, mengurangi dampak negatif dari ketidakpastian yang ada.

2. Agilitas sebagai Kunci untuk Mengelola Ketidakpastian

Salah satu tantangan terbesar dalam lingkungan yang terus berubah adalah ketidakpastian. Tim yang tidak memiliki kemampuan untuk mengelola ketidakpastian sering kali kesulitan dalam membuat keputusan yang tepat dan tepat waktu. Ketidakpastian ini bisa berasal

dari berbagai faktor, seperti fluktuasi pasar, perubahan regulasi, atau ketidakjelasan dalam tujuan organisasi. Agilitas membantu tim untuk merespons ketidakpastian ini dengan beberapa cara. Pertama, tim yang *agile* memiliki kemampuan untuk tetap fokus pada tujuan utama meskipun ada perubahan dalam kondisi eksternal. Sebagai contoh, tim dalam organisasi teknologi dapat tetap fokus pada pengembangan produk meskipun ada perubahan pasar yang signifikan. Kedua, agilitas memungkinkan tim untuk membuat keputusan yang cepat dan iteratif. Dengan pendekatan berbasis eksperimen dan pembelajaran cepat, tim dapat menguji asumsinya lebih cepat, mengidentifikasi kesalahan lebih awal, dan mengubah pendekatannya sebelum terjebak dalam rencana yang tidak relevan.

3. Kecepatan dan Fleksibilitas sebagai Faktor Penentu

Kecepatan dan fleksibilitas adalah dua prinsip dasar dari agilitas yang memungkinkan tim untuk bertahan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Kecepatan mengacu pada kemampuan tim untuk bergerak cepat dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas, sementara fleksibilitas memungkinkan tim untuk menyesuaikan pendekatannya sesuai dengan perubahan kondisi. Agilitas memungkinkan tim untuk mengubah prioritas dan pendekatan dengan cepat. Misalnya, tim pengembangan produk yang bekerja pada perangkat lunak dapat dengan cepat beralih untuk mengatasi bug kritis yang ditemukan dalam uji coba, atau mengubah fitur produk untuk menanggapi permintaan pelanggan yang baru muncul. Kemampuan untuk merespons perubahan ini sangat penting dalam dunia bisnis yang penuh dengan tantangan.

4. Kolaborasi yang Efektif dalam Tim Agil

Agilitas juga mempengaruhi cara tim berkolaborasi. Tim yang *agile* lebih cenderung untuk bekerja dengan cara yang lebih kolaboratif dan interdisipliner, memungkinkan untuk memanfaatkan keahlian yang berbeda untuk menemukan solusi yang lebih cepat dan lebih inovatif. Kolaborasi yang efektif memungkinkan tim untuk mengidentifikasi masalah lebih cepat, berbagi informasi lebih efisien, dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan. Dalam konteks yang lebih luas, kolaborasi yang efektif ini tidak hanya terbatas pada anggota tim internal tetapi juga melibatkan pihak eksternal seperti pelanggan, mitra, dan pemasok. Tim

yang *agile* cenderung lebih terbuka terhadap umpan balik dan lebih cepat dalam mengintegrasikan input dari berbagai pihak untuk memperbaiki proses atau produk.

5. Agilitas dalam Pengambilan Keputusan yang Cepat dan Efektif

Di lingkungan yang berubah dengan cepat, pengambilan keputusan yang cepat dan efektif menjadi sangat penting. Tim yang *agile* memiliki struktur yang mendukung pengambilan keputusan desentralisasi, yang memungkinkan anggota tim untuk membuat keputusan dengan cepat tanpa harus menunggu persetujuan dari manajemen tingkat atas. Pengambilan keputusan yang cepat memungkinkan tim untuk mengurangi keterlambatan dan tetap bergerak maju meskipun kondisi yang tidak pasti. Tim yang *agile* juga lebih cenderung untuk membuat keputusan berdasarkan data dan analisis yang ada, daripada terjebak dalam proses yang memerlukan waktu lama. Selain itu, tim yang *agile* tidak hanya cepat dalam membuat keputusan, tetapi juga dalam melaksanakan keputusan tersebut, tidak terhambat oleh birokrasi atau proses yang panjang, yang memungkinkan untuk bertindak dengan lebih efisien.

6. Pembelajaran Berkelanjutan dan Inovasi dalam Tim *Agile*

Agilitas tidak hanya mengacu pada kemampuan untuk bergerak cepat dan fleksibel, tetapi juga pada kemampuan tim untuk terus belajar dan berinovasi. Tim yang *agile* cenderung lebih terbuka terhadap eksperimen dan inovasi, mencoba pendekatan baru, dan terus mengembangkan keterampilan untuk memenuhi tuntutan yang terus berubah. Dalam dunia yang penuh dengan ketidakpastian dan perubahan, kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi menjadi sangat penting. Tim yang tidak belajar dari pengalaman atau yang terjebak dalam cara lama beroperasi akan kesulitan untuk bertahan. Sebaliknya, tim yang *agile* menggunakan kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang, meningkatkan caranya bekerja dan menemukan solusi baru yang lebih efektif.

D. Menilai Agilitas dalam Tim

Agilitas dalam tim bukanlah sekadar konsep teori; ia berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi di dunia yang serba cepat

dan penuh ketidakpastian. Namun, meskipun banyak yang mengakui pentingnya agilitas, tantangan utama adalah bagaimana menilai seberapa *agile* sebuah tim dalam konteks operasional. Menilai agilitas dalam tim membantu organisasi memahami kekuatan dan kelemahan dalam respons terhadap perubahan serta kemampuannya untuk bertindak dengan cepat dan efektif dalam menghadapi tantangan baru. Menilai agilitas dalam tim lebih dari sekadar mengevaluasi seberapa cepat dapat menyelesaikan tugas atau beradaptasi dengan perubahan. Ia mencakup aspek-aspek seperti fleksibilitas, kolaborasi, pengambilan keputusan yang cepat, serta pembelajaran berkelanjutan.

Agilitas bukanlah sekadar kemampuan untuk bergerak cepat; ini adalah kombinasi antara kecepatan, kemampuan beradaptasi, dan inovasi yang berkelanjutan dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang. Menilai agilitas membantu organisasi mengidentifikasi apakah timnya dapat berfungsi dalam lingkungan yang dinamis dan apakah dapat memanfaatkan peluang yang muncul dengan cara yang efisien dan efektif. Proses penilaian ini tidak hanya berguna untuk menilai kinerja saat ini tetapi juga untuk merancang strategi perbaikan. Mengukur agilitas dalam tim memungkinkan organisasi untuk memahami tingkat kesiapan dalam mengadopsi perubahan dan mengelola ketidakpastian.

1. Survei dan Kuesioner

Salah satu metode yang umum digunakan untuk menilai agilitas dalam tim adalah melalui survei atau kuesioner. Metode ini memungkinkan untuk memperoleh data langsung dari anggota tim mengenai berbagai aspek yang terkait dengan agilitas, seperti fleksibilitas, kecepatan pengambilan keputusan, komunikasi, dan kemampuan tim dalam merespons perubahan. Kuesioner ini dirancang untuk menggali persepsi dan pengalaman individu terkait sejauh mana tim mampu beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika yang ada dalam lingkungan kerja.

Survei ini dapat mencakup pertanyaan yang mengukur sejauh mana tim memiliki kemampuan untuk berubah dan menyesuaikan strategi atau tugas sesuai dengan kondisi yang berkembang. Misalnya, pertanyaan dapat fokus pada bagaimana anggota tim merasa tentang kemampuan dalam membuat keputusan cepat, berbagi informasi dengan lancar, atau mengelola perubahan yang tidak terduga. Informasi yang

dikumpulkan melalui kuesioner ini memberikan gambaran umum tentang kekuatan dan kelemahan tim dalam aspek agilitas, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kelincahan operasional.

2. Wawancara dan Observasi

Wawancara dengan anggota tim atau pemangku kepentingan lainnya adalah salah satu cara yang efektif untuk menggali informasi yang lebih mendalam mengenai agilitas tim. Melalui wawancara, kita dapat memperoleh wawasan yang lebih terperinci tentang pengalaman individu dalam menghadapi tantangan, bagaimana melihat dinamika tim, serta sejauh mana merasa tim dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Wawancara juga memberikan kesempatan untuk menanyakan contoh-contoh nyata dari situasi yang menggambarkan bagaimana tim berfungsi dalam kondisi yang tidak pasti atau penuh tekanan. Hal ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kualitas fleksibilitas, komunikasi, dan pengambilan keputusan dalam tim.

Di samping wawancara, observasi langsung terhadap kinerja tim dalam situasi nyata memberikan pandangan yang lebih objektif dan konkret mengenai bagaimana anggota tim berinteraksi dan beradaptasi dengan kondisi yang ada. Sebagai contoh, dalam sebuah proyek yang sedang berlangsung, seorang pengamat dapat melihat bagaimana tim merespons masalah mendadak atau perubahan dalam permintaan klien. Observasi ini memungkinkan untuk mengevaluasi secara langsung perilaku tim dalam pengambilan keputusan, pembagian tugas, serta seberapa cepat dan efektif tim mengatasi masalah yang muncul.

3. Analisis Data Kinerja

Analisis data kinerja merupakan salah satu pendekatan penting untuk menilai agilitas tim. Dengan menggunakan data yang terkait dengan produktivitas, kecepatan pengambilan keputusan, serta waktu respons terhadap perubahan, kita dapat memperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai efektivitas tim dalam beroperasi dalam lingkungan yang dinamis. Data kinerja ini dapat mencakup metrik-metrik seperti waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek, jumlah tugas yang diselesaikan dalam periode tertentu, atau bahkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap respons tim terhadap permintaan. Melalui analisis data ini, kita dapat mengidentifikasi apakah tim

beroperasi dengan cepat dan efisien, yang merupakan ciri khas dari tim yang *agile*.

Salah satu metrik kunci dalam analisis data kinerja adalah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek atau tugas tertentu. Dalam tim yang *agile*, kita dapat mengharapkan waktu penyelesaian yang lebih singkat, karena dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan mengambil keputusan dengan cepat tanpa mengorbankan kualitas. Data ini memberikan gambaran seberapa efisien tim dalam memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu yang terbatas. Metrik ini juga dapat membantu mengidentifikasi bottleneck atau hambatan dalam proses kerja yang dapat mengurangi efisiensi tim.

4. Evaluasi Proyek Iteratif

Evaluasi proyek iteratif adalah salah satu komponen utama dalam metodologi *Agile* yang menilai kemajuan proyek dalam siklus-siklus kecil dan berkelanjutan. Setiap iterasi memberikan kesempatan bagi tim untuk merefleksikan dan mengevaluasi apa yang telah dicapai serta membuat penyesuaian yang diperlukan untuk iterasi berikutnya. Hal ini memungkinkan tim untuk bergerak lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan yang terjadi selama proyek berlangsung. Evaluasi ini sangat berguna untuk memastikan bahwa tim tetap pada jalur yang benar dan dapat menanggapi perubahan kebutuhan atau tantangan yang muncul tanpa harus menunggu hingga akhir proyek untuk melakukan perbaikan.

Salah satu elemen kunci dalam evaluasi proyek iteratif adalah kemampuan tim untuk menyesuaikan prioritas dengan cepat. Dalam lingkungan yang dinamis, sering kali terjadi perubahan dalam tujuan atau persyaratan proyek, baik karena faktor eksternal seperti permintaan pasar atau kebutuhan pelanggan yang berubah, maupun faktor internal seperti kapasitas atau keterbatasan sumber daya. Tim yang *agile* harus mampu menyesuaikan fokus dan merespons perubahan tersebut tanpa mengorbankan kualitas hasil yang diinginkan. Evaluasi iteratif memungkinkan tim untuk mengidentifikasi perubahan prioritas secara dini dan menyesuaikan rencana untuk tetap memenuhi kebutuhan tersebut.

5. Feedback Loop dan Pembelajaran Organisasi

Feedback loop merupakan salah satu aspek penting dalam mengukur dan meningkatkan agilitas tim. Dalam konteks tim yang *agile*, feedback yang diterima dari berbagai pihak, baik internal maupun eksternal, menjadi alat penting untuk menilai seberapa cepat tim dapat beradaptasi dan meningkatkan kinerjanya. Pelanggan, anggota tim, dan pemangku kepentingan lainnya dapat memberikan wawasan yang berharga mengenai apa yang berfungsi dengan baik dan apa yang perlu diperbaiki. Dengan mendengarkan umpan balik ini, tim dapat menyesuaikan strategi dan proses kerja untuk lebih efektif merespons perubahan dan tuntutan yang ada.

Proses feedback loop yang efektif memungkinkan tim untuk belajar dari kesalahan dan kegagalan. Dalam lingkungan yang cepat berubah, kesalahan sering kali tidak dapat dihindari. Namun, yang membedakan tim yang *agile* adalah kemampuannya untuk melihat kegagalan sebagai peluang pembelajaran, bukan sebagai hambatan. Dengan menerima dan mengintegrasikan feedback dengan cepat, tim dapat mengidentifikasi kesalahan, menganalisis penyebabnya, dan menyesuaikan pendekatan agar lebih sesuai dengan kebutuhan yang ada. Ini menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan yang meningkatkan performa tim dari waktu ke waktu.

BAB V
PERAN MSDM DALAM MEMBANGUN TIM TANGGUH

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam membangun tim yang tangguh, yang sangat penting untuk menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis. MSDM memiliki peran strategis dalam merancang kebijakan yang mendukung ketangguhan tim, seperti merekrut talenta yang tepat, memberikan pelatihan yang relevan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung bagi perkembangan karyawan. Dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan cepat, tim yang tangguh membutuhkan dukungan penuh dari MSDM untuk mengelola faktor-faktor yang dapat mempengaruhi ketangguhan tim, seperti stres, burnout, dan dinamika interpersonal.

Pentingnya MSDM dalam membangun tim tangguh terletak pada kemampuannya untuk menciptakan budaya organisasi yang memperkuat ketangguhan, baik dalam aspek mental, emosional, maupun sosial. MSDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi tekanan dan tantangan, serta mampu bekerja sama dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Melalui pelatihan, pengembangan, dan pemberdayaan, MSDM dapat meningkatkan kapasitas individu dan tim untuk tetap efektif, bahkan dalam kondisi yang paling menantang.

A. Peran MSDM dalam Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses kritis dalam pembangunan tim tangguh yang mampu menghadapi tantangan, beradaptasi dengan cepat, serta menjaga kinerja dalam berbagai situasi. Dalam konteks ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam mengidentifikasi dan merekrut individu-

individu dengan keterampilan, karakter, dan potensi yang tepat. Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan posisi, tetapi juga pada pencarian anggota tim yang dapat berkontribusi pada ketangguhan tim secara keseluruhan. Tim yang tangguh memerlukan anggota yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang kuat, tetapi juga sikap mental, emosional, dan sosial yang mendukung ketangguhan tim. Oleh karena itu, peran MSDM dalam rekrutmen dan seleksi adalah salah satu faktor utama dalam membangun tim yang dapat bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian dan perubahan.

1. Rekrutmen: Mencari Talenta yang Tepat untuk Tim Tangguh

Rekrutmen adalah tahap awal dalam proses pembangunan tim yang tangguh. MSDM berfungsi untuk menarik dan memilih individu yang memiliki potensi untuk berkembang dalam tim serta menyelaraskan diri dengan budaya organisasi yang mendukung ketangguhan. Seiring dengan kemajuan teknologi, proses rekrutmen tidak hanya melibatkan iklan lowongan kerja dan wawancara, tetapi juga menggunakan berbagai platform untuk menarik kandidat yang berpotensi. Menurut Earl et al. (2015), rekrutmen yang efektif menciptakan sumber daya manusia yang fleksibel dan inovatif, yang penting untuk ketangguhan organisasi. Dalam hal ini, MSDM harus mengidentifikasi kriteria dan karakteristik yang tepat untuk memastikan bahwa anggota tim yang direkrut dapat beradaptasi dan berkembang dalam berbagai situasi. Beberapa elemen yang perlu diperhatikan dalam rekrutmen untuk tim tangguh meliputi:

a. Kesesuaian Keterampilan Teknis dan Karakter Pribadi

   Rekrutmen yang efektif tidak hanya melibatkan pencarian kandidat dengan keterampilan teknis yang sesuai dengan kebutuhan posisi, tetapi juga mempertimbangkan karakter pribadi yang mendukung keberhasilan tim dalam menghadapi tantangan. Dalam konteks tim yang tangguh, karyawan yang memiliki keterampilan teknis yang solid penting, tetapi kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan penuh tekanan juga sangat diperlukan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) perlu memastikan bahwa calon karyawan tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis tetapi juga memiliki karakteristik seperti ketahanan mental,

keterampilan komunikasi yang baik, dan kemampuan bekerja dalam tim yang saling mendukung.

Penting bagi MSDM untuk mengevaluasi sejauh mana calon karyawan dapat berkolaborasi dengan anggota tim lainnya. Keterampilan interpersonal, empati, dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan terbuka menjadi aspek penting dalam penilaian karakter pribadi. Dalam tim yang menghadapi tantangan, anggota yang memiliki karakter yang fleksibel dan terbuka terhadap umpan balik dapat membantu memperkuat kerjasama dan membangun sinergi yang efektif. Keberhasilan tim sangat bergantung pada keseimbangan antara keterampilan teknis dan kemampuan untuk beradaptasi dengan dinamika tim.

b. Kemampuan Beradaptasi dan Belajar

Kemampuan beradaptasi dan belajar dengan cepat merupakan atribut penting yang perlu dicari dalam kandidat untuk membangun tim yang tangguh. Tim yang sering menghadapi perubahan dan tantangan memerlukan individu yang dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang terus berubah tanpa kehilangan fokus pada tujuan. Kandidat yang memiliki kemampuan untuk belajar dengan cepat akan dapat menguasai keterampilan baru, memahami teknologi terbaru, atau menyesuaikan strategi dengan lebih efektif ketika kondisi berubah. Oleh karena itu, penting bagi manajemen sumber daya manusia (MSDM) untuk mencari individu yang menunjukkan keinginan dan kemampuan untuk berkembang secara berkelanjutan.

Individu yang dapat beradaptasi dengan cepat memiliki kemampuan untuk mengatasi ketidakpastian dan ambiguitas yang sering kali muncul dalam situasi penuh tekanan. Kandidat yang responsif terhadap perubahan dapat membantu tim merespons krisis atau tantangan dengan lebih efisien, karena tidak terjebak dalam metode lama atau terbatas oleh ketidakpastian, cenderung lebih fleksibel dalam mencari solusi dan tidak takut untuk mencoba pendekatan baru. Dalam tim yang dinamis dan penuh perubahan, keterampilan ini sangat penting untuk menjaga momentum dan mencapai hasil yang diinginkan.

c. Sikap Mental Positif dan Kemampuan Mengatasi Stres

Sikap mental positif dan kemampuan mengatasi stres merupakan faktor krusial dalam membentuk tim yang tangguh. Anggota tim yang memiliki ketahanan emosional yang baik akan mampu mengelola tekanan dan stres dengan lebih efektif, yang pada gilirannya memungkinkan untuk tetap fokus pada tujuan tim. Individu dengan sikap mental positif cenderung lebih mampu untuk melihat tantangan sebagai peluang dan mampu menjaga semangat rekan-rekan tim meskipun dalam situasi sulit. Dalam proses rekrutmen, penting bagi MSDM untuk menilai sikap dan kepribadian kandidat, memastikan memiliki kecenderungan untuk tetap tenang dan rasional di bawah tekanan.

Kemampuan untuk mengatasi stres memungkinkan individu untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang berkontribusi pada kesejahteraan dalam jangka panjang. Tim yang dibangun dari individu dengan ketangguhan mental yang baik akan lebih mampu bertahan dalam menghadapi krisis atau periode perubahan yang signifikan. Kandidat yang memiliki strategi efektif untuk mengelola stres, seperti teknik relaksasi atau kemampuan untuk meminta dukungan ketika dibutuhkan, dapat membantu meringankan beban tim dan memastikan kelancaran operasional dalam situasi menantang.

2. Seleksi: Memilih Kandidat yang Paling Sesuai dengan Kebutuhan Tim

MSDM perlu melakukan seleksi untuk memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki kualitas yang sesuai dengan tujuan pembangunan tim tangguh. Proses seleksi tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis tetapi juga pada penilaian terhadap karakter, kemampuan bekerja dalam tim, serta ketangguhan individu tersebut. Seleksi yang efektif memerlukan penggunaan berbagai teknik dan alat evaluasi untuk mengukur kompetensi kandidat secara menyeluruh. Beberapa teknik seleksi yang sering digunakan oleh MSDM meliputi:

a. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam adalah salah satu metode yang sangat efektif untuk menggali informasi mengenai ketangguhan mental dan kemampuan kandidat dalam mengatasi tantangan. Proses ini memberikan kesempatan bagi para pewawancara untuk

memahami pengalaman kandidat dalam menghadapi situasi stres, baik dalam lingkungan kerja sebelumnya maupun dalam kehidupan pribadi. Dengan pertanyaan terbuka yang dirancang untuk menggali situasi-situasi kritis yang dihadapi kandidat, wawancara ini dapat mengungkapkan bagaimana merespons stres, mengelola konflik, dan mempertahankan motivasi dalam menghadapi kesulitan. Pendekatan ini memberi wawasan yang lebih holistik mengenai bagaimana kandidat akan berperan dalam tim yang menghadapi tantangan yang serupa di masa depan.

Selama wawancara mendalam, pewawancara juga dapat menilai kemampuan kandidat untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Dalam dunia kerja yang dinamis, kemampuan untuk tetap fleksibel dan belajar dari pengalaman sangat penting. Kandidat yang dapat memberikan contoh konkret tentang bagaimana telah mengatasi perubahan dalam pekerjaan atau menghadapi situasi yang tidak terduga menunjukkan kualitas yang sangat dihargai dalam tim yang tangguh. Pertanyaan mengenai pengalaman menghadapi ketidakpastian atau perubahan besar dalam pekerjaan akan menggali kemampuan adaptasi dan keterampilan problem-solving kandidat.

b. Tes Psikologi dan Kepribadian

Tes psikologi dan kepribadian merupakan alat penting dalam proses seleksi untuk menilai ketangguhan mental dan emosional kandidat. Tes ini dirancang untuk menggali bagaimana individu merespons situasi stres, tantangan, dan ketidakpastian yang mungkin dihadapi dalam pekerjaan. Melalui tes ini, para ahli psikologi dapat memperoleh gambaran yang lebih objektif dan terukur mengenai karakteristik psikologis kandidat, seperti kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan, mengelola emosi, dan bertahan dalam situasi yang penuh tantangan. Hal ini sangat penting, karena ketangguhan mental menjadi kunci dalam memastikan bahwa kandidat dapat berfungsi secara efektif dalam tim yang menghadapi dinamika yang berubah-ubah.

Beberapa tes psikologi fokus pada pengukuran tingkat stres dan kecenderungan untuk merespons tantangan dengan cara yang sehat. Tes seperti ini dapat mengungkapkan apakah kandidat cenderung menjadi cemas, frustrasi, atau bahkan menyerah

ketika dihadapkan pada situasi yang penuh tekanan. Sebaliknya, tes yang menilai ketahanan mental juga dapat mengidentifikasi individu yang memiliki kemampuan untuk bertahan, menemukan solusi kreatif, dan tetap fokus pada tujuan meskipun menghadapi kesulitan. Ini memberikan wawasan yang sangat berharga dalam memilih individu yang dapat beradaptasi dan berkontribusi dalam tim yang tangguh.

c. Penilaian Berbasis Kompetensi

Penilaian berbasis kompetensi adalah metode yang efektif untuk memilih kandidat yang tepat, terutama dalam hal ketangguhan tim. Pendekatan ini berfokus pada identifikasi keterampilan teknis dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam posisi tertentu. Selain kompetensi teknis, pendekatan ini juga memperhatikan karakter, sikap, dan kemampuan interpersonal yang memungkinkan seorang individu berfungsi dengan baik dalam lingkungan yang dinamis dan penuh tantangan. Dalam konteks tim yang tangguh, kompetensi yang mencakup kemampuan beradaptasi, komunikasi efektif, dan pengelolaan stres sangat krusial.

Dengan menggunakan penilaian berbasis kompetensi, MSDM dapat memastikan bahwa kandidat tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut, tetapi juga memiliki kualitas pribadi yang mendukung ketangguhan tim. Misalnya, kemampuan untuk bekerja dalam tekanan, kolaborasi yang efektif, serta sikap positif dan fleksibel adalah kompetensi yang sangat dicari dalam tim yang perlu terus beradaptasi dengan perubahan. Ini memungkinkan tim untuk tidak hanya bertahan dalam situasi yang penuh tantangan, tetapi juga berkembang dalam menghadapi ketidakpastian.

d. Simulasi atau Role-Playing

Simulasi atau *role-playing* merupakan salah satu metode seleksi yang efektif untuk menilai kemampuan kandidat dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan dan ketidakpastian. Dalam simulasi ini, kandidat diberikan skenario yang mencerminkan tantangan nyata yang mungkin dihadapi dalam pekerjaan. Melalui metode ini, perusahaan dapat mengamati bagaimana kandidat berperilaku dalam lingkungan yang lebih dinamis dan realistis, serta bagaimana membuat keputusan dan

mengelola konflik atau tekanan. Ini memberikan gambaran yang lebih akurat tentang keterampilan praktis dan ketangguhan mental.

Simulasi juga memungkinkan kandidat untuk menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan situasi yang berubah-ubah. Dalam role-playing, kandidat tidak hanya dituntut untuk menunjukkan keterampilan teknis yang relevan, tetapi juga keterampilan interpersonal dan strategi pengelolaan stres. Dalam menghadapi skenario yang penuh tekanan, kandidat yang memiliki ketangguhan mental akan lebih mampu tetap tenang dan efektif dalam mengambil keputusan, berkomunikasi dengan tim, dan menanggapi perubahan yang terjadi secara cepat. Ini merupakan indikasi yang sangat penting bagi keberhasilan dalam posisi yang memerlukan kemampuan beradaptasi dan bertahan dalam situasi sulit.

B. Pelatihan dan Pengembangan untuk Ketangguhan

Di dunia kerja yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian, tim yang tangguh menjadi kunci kesuksesan organisasi. Tim yang tangguh tidak hanya mampu bertahan dalam menghadapi tekanan, perubahan, dan tantangan, tetapi juga berkembang dan beradaptasi dengan cepat. Untuk membangun tim yang memiliki ketangguhan, peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat krusial, terutama dalam hal pelatihan dan pengembangan. Pelatihan yang tepat dapat membantu individu dalam tim mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk bertahan dalam situasi sulit, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap menjaga kinerja tinggi.

Pelatihan dan pengembangan untuk ketangguhan fokus pada peningkatan kapasitas individu dalam menghadapi tantangan dan kesulitan baik di level pribadi maupun tim. MSDM memiliki peran penting dalam merancang dan melaksanakan program pelatihan yang dapat membentuk individu yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mental, emosional, dan sosial. Pelatihan ini juga mencakup pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan organisasi untuk meningkatkan ketangguhan tim dalam menghadapi berbagai situasi. MSDM berperan dalam mengembangkan ketiga aspek ini melalui berbagai jenis pelatihan yang dirancang khusus untuk meningkatkan

ketangguhan dalam tim. Dalam hal ini, pelatihan untuk ketangguhan tidak hanya fokus pada keterampilan teknis atau *hard skills*, tetapi juga pada pengembangan *soft skills* yang mendukung keberhasilan tim dalam jangka panjang.

1. Pelatihan Ketangguhan Mental: Mengelola Stres dan Menghadapi Tantangan

Salah satu komponen utama dari ketangguhan dalam tim adalah ketangguhan mental. Dalam dunia kerja yang serba cepat dan penuh tekanan, individu dalam tim perlu dilatih untuk mengelola stres dan tetap fokus dalam menghadapi tantangan. Pelatihan ketangguhan mental bertujuan untuk memperkuat daya tahan psikologis individu sehingga dapat tetap menjaga kinerja yang baik meskipun dihadapkan pada situasi yang menegangkan. Beberapa metode yang sering digunakan dalam pelatihan ketangguhan mental antara lain:

a. *Mindfulness* dan Teknik Relaksasi

Mindfulness, sebagai salah satu teknik dalam pelatihan ketangguhan mental, melibatkan perhatian penuh terhadap pengalaman saat ini tanpa menghakimi. Dengan berlatih mindfulness, anggota tim dapat mengurangi kecemasan yang seringkali muncul akibat tekanan pekerjaan atau tantangan yang ada. Teknik ini mengajarkan individu untuk menjadi lebih sadar akan pikiran, perasaan, dan tubuhnya, serta cara untuk mengelola reaksinya terhadap situasi yang penuh stres. Ketika anggota tim mampu menerapkan *mindfulness*, dapat menghadapi situasi yang menantang dengan lebih tenang dan fokus, menghindari reaksi impulsif yang mungkin merugikan.

Pelatihan *mindfulness* juga dapat meningkatkan kemampuan untuk mengenali dan mengelola stres sebelum menjadi masalah yang lebih besar. Dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan, *mindfulness* membantu individu untuk tetap berada di momen saat ini dan mengurangi proyeksi kecemasan tentang masa depan atau penyesalan terhadap masa lalu. Dengan demikian, anggota tim menjadi lebih mampu untuk tetap produktif meskipun menghadapi tantangan. Selain itu, *mindfulness* membantu meningkatkan konsentrasi dan pengambilan keputusan yang lebih baik, karena anggota tim dapat berpikir lebih jernih tanpa terpengaruh oleh stres yang berlebihan.

b. Manajemen Stres

Manajemen stres merupakan keterampilan yang sangat penting untuk ketangguhan mental dalam menghadapi tekanan yang berkelanjutan. Program pelatihan manajemen stres bertujuan untuk memberikan individu pemahaman mengenai penyebab dan pemicu stres dalam kehidupan, baik yang berasal dari lingkungan kerja maupun aspek pribadi. Dengan mengenali faktor-faktor yang memicu stres, individu dapat lebih siap untuk menghadapinya dengan cara yang lebih terkontrol dan konstruktif. Pelatihan ini mengajarkan teknik-teknik yang dapat membantu individu untuk merespons stres dengan cara yang lebih sehat dan lebih produktif.

Salah satu teknik yang digunakan dalam manajemen stres adalah pernapasan dalam. Teknik ini membantu individu untuk meredakan ketegangan dan memperlambat respons tubuh terhadap stres. Dengan fokus pada pernapasan, individu dapat menenangkan pikiran dan menurunkan tingkat kecemasan secara signifikan. Visualisasi, yang melibatkan membayangkan tempat atau situasi yang menenangkan, juga efektif untuk mengurangi stres. Visualisasi membantu individu untuk menciptakan gambaran mental yang positif dan menenangkan, yang pada gilirannya dapat membantunya tetap fokus dan tenang dalam situasi yang penuh tekanan.

c. Pengembangan Daya Tahan Mental

Pengembangan daya tahan mental adalah kunci untuk ketangguhan individu dalam menghadapi berbagai tantangan dan kesulitan. Pelatihan ini berfokus pada pembentukan pola pikir yang tidak mudah menyerah, yang memungkinkan individu untuk tetap bertahan dan terus maju meskipun dihadapkan pada kegagalan atau kesulitan. Dalam pelatihan ini, anggota tim diajarkan untuk mengubah cara pandangnya terhadap kegagalan, melihatnya bukan sebagai akhir, tetapi sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang. Dengan pola pikir ini, individu dapat lebih mudah bangkit dari kegagalan dan tetap termotivasi untuk mencapai tujuan.

Salah satu aspek penting dalam pengembangan daya tahan mental adalah kemampuan untuk melihat kegagalan sebagai bagian dari proses belajar. Dalam pelatihan ini, individu

diajarkan untuk mengevaluasi kegagalan secara konstruktif, menganalisis apa yang tidak berjalan dengan baik, dan menemukan cara untuk memperbaiki pendekatan di masa depan. Proses ini membantunya untuk tidak merasa terpuruk atau putus asa ketika menghadapi kegagalan, melainkan mendorongnya untuk lebih gigih dalam mencari solusi dan terus beradaptasi dengan keadaan.

2. Pelatihan Ketangguhan Emosional: Mengelola Emosi dan Resiliensi

Ketangguhan emosional adalah aspek penting dalam membangun tim yang tangguh, karena emosionalitas yang tidak terkelola dengan baik dapat mengganggu kinerja tim secara keseluruhan. Pelatihan ketangguhan emosional bertujuan untuk membantu individu dalam tim mengelola emosi secara efektif, terutama dalam situasi stres atau konflik. Pelatihan ketangguhan emosional meliputi beberapa aspek, antara lain

a. Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*)

Pelatihan kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*/EQ) sangat penting dalam pengembangan ketangguhan emosional anggota tim. Kecerdasan emosional mencakup beberapa komponen utama, seperti kesadaran diri, pengaturan diri, empati, dan keterampilan sosial. Kesadaran diri memungkinkan individu untuk mengenali dan memahami emosinya sendiri, yang menjadi langkah pertama dalam mengelola reaksi emosional terhadap stres atau tekanan. Dengan kesadaran ini, anggota tim dapat mengidentifikasi pemicu emosi dan mengelolanya dengan cara yang lebih konstruktif, daripada bereaksi secara impulsif.

Pengaturan diri atau kemampuan untuk mengendalikan emosi juga menjadi bagian penting dalam kecerdasan emosional. Dalam situasi yang penuh tekanan, anggota tim yang memiliki kemampuan ini akan lebih tenang dan dapat membuat keputusan yang lebih rasional, tidak mudah terjerat dalam kecemasan atau frustrasi, tetapi mampu menjaga fokus dan mengarahkan energi pada solusi. Pelatihan dalam hal ini membantu individu untuk belajar teknik-teknik seperti pernapasan dalam atau teknik

relaksasi yang memungkinkan untuk tetap terkendali dalam situasi yang penuh tekanan.

b. Pengelolaan Konflik

Pengelolaan konflik yang efektif adalah keterampilan penting dalam menciptakan ketangguhan emosional dalam sebuah tim. Dalam situasi yang penuh tekanan atau ketidaksetujuan, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat memperburuk hubungan antar anggota tim dan merusak dinamika kelompok. Pelatihan pengelolaan konflik mengajarkan anggota tim untuk mengenali penyebab utama konflik dan meresponsnya dengan cara yang konstruktif. Salah satu teknik yang sering diajarkan adalah komunikasi asertif, di mana individu belajar untuk mengungkapkan perasaan dan kebutuhan tanpa menyerang atau menyalahkan orang lain, sehingga menciptakan ruang untuk dialog yang lebih terbuka dan produktif.

Pelatihan pengelolaan konflik juga menekankan pentingnya mendengarkan secara aktif. Dengan mendengarkan dengan penuh perhatian dan tanpa interupsi, anggota tim dapat memahami perspektif orang lain, yang sering kali merupakan langkah pertama untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan. Kemampuan untuk melihat situasi dari sudut pandang orang lain memungkinkan anggota tim untuk lebih empatik, yang pada gilirannya dapat mengurangi ketegangan dan mempercepat penyelesaian konflik.

c. Empati dan Dukungan Sosial

Pelatihan empati dan dukungan sosial berfokus pada pengembangan keterampilan untuk memahami perasaan orang lain dan meresponsnya dengan cara yang mendukung. Dalam konteks tim, empati memungkinkan anggota untuk lebih peka terhadap kebutuhan dan kekhawatiran rekan-rekannya. Dengan mengenali dan memahami perasaan orang lain, anggota tim dapat menghindari miskomunikasi dan membangun hubungan yang lebih kuat. Dalam situasi yang penuh tekanan, empati membantu menciptakan lingkungan yang aman di mana setiap orang merasa dihargai dan didengarkan, yang penting untuk menjaga kesejahteraan emosional tim.

Dukungan sosial yang positif juga menjadi elemen kunci dalam ketangguhan emosional tim. Dukungan ini bisa berupa dorongan moral, bantuan praktis, atau sekadar kehadiran untuk mendengarkan. Anggota tim yang merasa didukung secara emosional lebih mampu mengatasi tantangan dan stres yang dihadapi. Program pelatihan ini mengajarkan anggota tim untuk memberikan dan menerima dukungan sosial dengan cara yang konstruktif, membantu memperkuat ikatan antar individu dan menciptakan rasa kebersamaan dalam menghadapi tantangan.

3. Pelatihan Ketangguhan Sosial: Meningkatkan Kolaborasi dan Dukungan Sosial

Ketangguhan sosial adalah kemampuan individu dalam tim untuk bekerja sama dan membangun hubungan yang saling mendukung, bahkan dalam situasi yang sulit. Pelatihan ketangguhan sosial berfokus pada pengembangan keterampilan sosial yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kolaborasi dan komunikasi dalam tim. Pelatihan yang dapat meningkatkan ketangguhan sosial antara lain:

a. Pelatihan Kolaborasi

Pelatihan kolaborasi bertujuan untuk meningkatkan kemampuan anggota tim dalam bekerja bersama secara harmonis dan efektif. Kolaborasi yang baik memungkinkan anggota tim untuk berbagi ide, pengetahuan, dan keterampilan yang dapat menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan kreatif. Dalam pelatihan ini, anggota tim diajarkan untuk mendengarkan satu sama lain, menghargai perspektif yang berbeda, dan membangun dialog konstruktif untuk memecahkan masalah. Dengan kolaborasi yang efektif, tim dapat menghadapi tantangan lebih mudah dan lebih cepat, karena setiap individu dapat berkontribusi dengan keahlian unik.

Kolaborasi yang baik meningkatkan rasa saling percaya dan tanggung jawab antar anggota tim. Ketika anggota tim merasa dihargai dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan, lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Pelatihan ini berfokus pada pengembangan keterampilan komunikasi yang jelas dan efektif, agar informasi dapat dibagikan dengan lancar dan tidak terjadi kesalahpahaman. Anggota tim yang terlatih dalam kolaborasi juga lebih cepat

menyesuaikan diri ketika dihadapkan pada perubahan atau tantangan baru, karena telah membangun jaringan dukungan yang kuat dalam tim.

b. Keterampilan Komunikasi Interpersonal

Keterampilan komunikasi interpersonal sangat penting dalam membangun tim yang tangguh, karena komunikasi yang efektif memperkuat hubungan antar anggota tim. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan anggota tim dalam menyampaikan pikiran, perasaan, dan kebutuhan dengan cara yang jelas dan penuh empati. Melalui latihan praktis, anggota tim diajarkan bagaimana cara mendengarkan dengan penuh perhatian, menggunakan bahasa tubuh yang positif, dan memilih kata-kata yang tepat untuk menghindari kesalahpahaman. Dengan keterampilan komunikasi yang baik, tim dapat bekerja lebih harmonis dan lebih mudah mengatasi konflik atau perbedaan pendapat yang mungkin muncul.

Pelatihan komunikasi interpersonal juga mengajarkan pentingnya berbicara dengan jujur dan terbuka tanpa menimbulkan ketegangan. Anggota tim yang terlatih dalam keterampilan ini dapat mengungkapkan pendapatnya secara konstruktif tanpa menyebabkan perpecahan atau rasa saling menyalahkan. Ini sangat berharga dalam situasi yang penuh tekanan, di mana ketegangan dapat muncul dengan mudah. Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif memungkinkan anggota tim untuk mengatasi masalah bersama-sama dengan pendekatan yang lebih terkoordinasi dan solusi yang lebih terarah.

c. Pengembangan Jaringan Sosial di Tempat Kerja

Pengembangan jaringan sosial di tempat kerja menjadi salah satu kunci dalam membangun ketangguhan sosial dalam tim. Program yang fokus pada hal ini bertujuan untuk mendorong anggota tim agar membangun hubungan yang saling mendukung dan mempererat kolaborasi di dalam organisasi. Melalui pembentukan jaringan sosial yang kuat, anggota tim tidak hanya bekerja bersama untuk mencapai tujuan tetapi juga saling memberi dukungan emosional saat menghadapi tantangan. Dukungan ini penting, karena dalam banyak situasi, anggota tim

yang merasa didukung akan lebih mampu mengatasi stres dan bekerja dengan lebih produktif.

Jaringan sosial di tempat kerja juga menciptakan saluran komunikasi yang lebih terbuka dan efisien antara anggota tim. Dengan memiliki hubungan yang baik, anggota tim lebih mudah berbagi informasi, meminta bantuan, dan mencari solusi secara bersama-sama. Ini mempercepat proses pengambilan keputusan dan memudahkan tim untuk bertindak secara lebih terkoordinasi. Program pengembangan jaringan sosial mengajarkan anggota tim untuk secara aktif mencari kesempatan untuk berinteraksi, baik secara formal maupun informal, dan untuk membangun hubungan yang dapat menguntungkan baik secara profesional maupun pribadi.

4. Program Pengembangan Berkelanjutan untuk Ketangguhan

Pelatihan untuk ketangguhan harus menjadi bagian dari program pengembangan berkelanjutan dalam organisasi. MSDM perlu memastikan bahwa pengembangan ketangguhan tidak berhenti pada satu program pelatihan saja, tetapi berlangsung secara kontinu sepanjang karier anggota tim. Program pengembangan berkelanjutan bertujuan untuk memperkuat kapasitas anggota tim untuk beradaptasi dan berkembang dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Beberapa strategi untuk program pengembangan berkelanjutan meliputi:

a. Mentoring dan Coaching

Program mentoring dan coaching memiliki peran penting dalam mengembangkan ketangguhan dalam tim. Melalui hubungan dengan seorang mentor atau coach, anggota tim mendapatkan dukungan yang lebih personal, yang memungkinkan untuk menghadapi tantangan secara lebih efektif. Seorang mentor atau coach dapat membantu individu untuk mengenali potensi diri, mengidentifikasi area yang perlu dikembangkan, dan memberikan wawasan serta strategi untuk mengatasi kesulitan yang dihadapi. Ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membangun ketangguhan mental dan emosional yang penting dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Proses mentoring dan coaching juga memberikan kesempatan untuk mendapatkan umpan balik yang konstruktif.

Umpan balik yang diberikan dapat membantu anggota tim untuk memahami kekuatan dan kelemahan dalam mengatasi tantangan. Dengan bimbingan yang tepat, individu dapat belajar bagaimana mengelola tekanan, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap fokus pada tujuan. Program ini menciptakan ruang bagi anggota tim untuk terus berkembang dan memperbaiki diri, yang pada gilirannya memperkuat ketangguhan tim secara keseluruhan.

b. Pelatihan Berbasis Pengalaman

Pelatihan berbasis pengalaman adalah metode yang efektif untuk membekali anggota tim dengan keterampilan ketangguhan yang dibutuhkan di dunia nyata. Dalam program ini, anggota tim diberi kesempatan untuk menghadapi situasi yang menantang melalui simulasi atau tugas-tugas praktis yang mencerminkan kondisi kerja yang sebenarnya. Dengan menghadapi tantangan ini secara langsung, individu dapat belajar bagaimana mengelola stres, beradaptasi dengan perubahan, dan menyelesaikan masalah secara efektif. Pengalaman langsung ini membantu untuk mengembangkan ketangguhan mental dan emosional, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi tantangan nyata.

Simulasi atau tugas yang diberikan dalam pelatihan berbasis pengalaman dirancang untuk meniru kondisi yang penuh tekanan. Hal ini memungkinkan anggota tim untuk merasakan sendiri bagaimana caranya bereaksi terhadap tantangan, serta mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Dengan melalui pengalaman ini, anggota tim tidak hanya memperoleh pengetahuan teoritis tetapi juga keterampilan praktis yang diperlukan untuk menangani situasi yang sama di masa depan. Pengalaman langsung ini mempercepat proses pembelajaran dan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai ketangguhan dalam konteks kerja.

c. Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi dan umpan balik adalah komponen penting dalam memastikan efektivitas program pengembangan ketangguhan. Melalui evaluasi yang terstruktur, MSDM dapat mengukur sejauh mana program pelatihan telah berhasil meningkatkan keterampilan dan ketangguhan anggota tim. Evaluasi ini mencakup pengumpulan data melalui berbagai metode, seperti

survei, wawancara, atau observasi langsung terhadap perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan. Dengan pendekatan ini, MSDM dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam program pelatihan, serta menentukan area yang membutuhkan perbaikan.

Umpan balik yang diberikan setelah evaluasi berfungsi sebagai alat untuk pengembangan berkelanjutan. Melalui umpan balik konstruktif, anggota tim dapat memahami aspek yang perlu diperbaiki dan bagaimana cara mengoptimalkan keterampilan ketangguhan. Umpan balik ini tidak hanya diberikan oleh instruktur atau pelatih, tetapi juga oleh rekan kerja dan pemimpin tim, yang dapat memberikan perspektif tambahan mengenai kinerja individu dalam situasi nyata. Proses ini memastikan bahwa anggota tim terus berkembang dan dapat meningkatkan ketangguhan dengan cara yang lebih terarah.

C. Menciptakan Lingkungan yang Mendukung Ketangguhan

Ketangguhan tim tidak hanya bergantung pada keterampilan individu atau pelatihan khusus, tetapi juga pada lingkungan yang diciptakan oleh organisasi dan diatur oleh Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sebuah lingkungan yang mendukung ketangguhan dapat memperkuat mental dan emosional anggota tim, memungkinkan untuk berkembang di tengah tantangan dan perubahan yang sering kali tidak terduga. Lingkungan tersebut mencakup budaya organisasi, kebijakan, dan berbagai sumber daya yang disediakan untuk membantu anggota tim tetap terhubung, termotivasi, dan berdaya.

MSDM memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan dan memelihara lingkungan ini, baik melalui kebijakan yang diterapkan, fasilitas yang disediakan, maupun budaya kerja yang dibangun. Pengelolaan MSDM yang baik mampu memastikan bahwa ketangguhan tim bukan hanya dipupuk dalam program pelatihan formal, tetapi juga secara berkelanjutan dibangun melalui praktik dan kebiasaan sehari-hari dalam organisasi. Lingkungan kerja yang sehat dan mendukung kesejahteraan fisik dan psikologis anggota tim merupakan fondasi pertama untuk menciptakan ketangguhan. Ketika tim merasa dihargai dan mendukung kesejahteraan pribadinya, lebih cenderung untuk memiliki ketangguhan yang tinggi. Oleh karena itu, MSDM harus

berfokus pada penyediaan lingkungan yang aman dan inklusif, dengan memperhatikan aspek fisik dan psikologis tempat kerja.

1. Kesehatan Fisik dan Mental

Kesehatan fisik dan mental merupakan faktor kunci dalam membangun ketangguhan individu di tempat kerja. Untuk mencapai hal ini, MSDM harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Fasilitas yang nyaman seperti ruang istirahat yang tenang dan fasilitas olahraga dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melepas penat dan memulihkan energi, yang penting untuk menjaga kesehatan fisik. Sebuah lingkungan yang mendukung fisik yang sehat dapat memperkuat ketangguhan dalam menghadapi tekanan dan tantangan di tempat kerja (Nussbaum & Capabilities, 2011).

Akses ke program kesehatan mental sangat penting dalam menciptakan tempat kerja yang mendukung kesejahteraan. Program ini bisa meliputi konseling psikologis, seminar mengenai pengelolaan stres, atau pelatihan keterampilan untuk meningkatkan kecerdasan emosional. Ketika karyawan merasa didukung dalam mengelola aspek mental dan emosional, lebih cenderung untuk menunjukkan ketangguhan dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan. Mengingat dampak besar stres dan kecemasan terhadap kinerja, memiliki sumber daya untuk membantu mengelola masalah ini secara proaktif sangatlah penting.

2. Fleksibilitas dalam Bekerja

Fleksibilitas dalam bekerja menjadi salah satu cara efektif untuk mendukung kesejahteraan karyawan dan, pada gilirannya, memperkuat ketangguhan tim. Dengan memberikan opsi untuk memilih jam kerja yang lebih fleksibel atau bahkan bekerja dari rumah (*remote working*), perusahaan dapat mengurangi tekanan yang biasa dihadapi karyawan terkait jam kerja yang ketat atau perjalanan jauh. Hal ini memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pribadi, mengurangi stres, dan meningkatkan efisiensi kerja. Fleksibilitas memungkinkan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang sangat penting untuk kesejahteraan.

Fleksibilitas dalam bekerja berkontribusi langsung pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan emosional. Ketika

karyawan merasa bahwa pekerjaannya dapat diatur sesuai dengan kondisi pribadinya, lebih cenderung merasa dihargai dan dihormati oleh perusahaan. Rasa dihargai ini meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan. Sebagai hasilnya, lebih mampu mengelola tantangan yang muncul dengan ketangguhan mental yang lebih baik, karena merasa lebih kontrol atas hidup dan pekerjaannya.

3. Lingkungan Kerja yang Inklusif dan Tidak Diskriminatif

Lingkungan kerja yang inklusif dan tidak diskriminatif sangat penting untuk mendukung kesejahteraan dan ketangguhan tim. Dengan menciptakan budaya di mana setiap individu merasa diterima, dihargai, dan diberikan kesempatan yang sama tanpa memandang latar belakang, jenis kelamin, atau status lainnya, perusahaan dapat memperkuat hubungan antar anggota tim. Keberagaman yang dihargai menciptakan lingkungan yang lebih positif, di mana setiap individu dapat memberikan kontribusi terbaik tanpa rasa takut akan diskriminasi atau bias. Lingkungan semacam ini memperkuat rasa saling menghormati, yang menjadi dasar bagi ketangguhan sosial dalam tim (Shore et al., 2018).

Keberagaman yang ada di dalam tim memberikan keuntungan dalam menghadapi tantangan, karena setiap anggota tim membawa perspektif yang berbeda. Perspektif ini dapat memperkaya solusi yang ditemukan dalam menyelesaikan masalah, meningkatkan kreativitas, dan membuka peluang baru untuk inovasi. Ketika anggota tim merasa diterima dan dihargai, lebih cenderung untuk berbagi ide dan berkolaborasi dengan lebih efektif. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang inklusif tidak hanya mendukung kesejahteraan emosional, tetapi juga berkontribusi pada kinerja tim yang lebih baik.

D. Kepemimpinan MSDM dalam Menumbuhkan Ketangguhan Tim

Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan yang sangat vital dalam membangun ketangguhan tim. Pemimpin MSDM tidak hanya bertanggung jawab atas perekrutan dan pengelolaan karyawan, tetapi juga dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung ketangguhan dan resilience anggota tim. Ketangguhan tim, dalam konteks ini, mengacu pada kemampuan tim untuk bertahan dan berkembang meskipun menghadapi tantangan, ketidakpastian, dan

perubahan yang cepat. Pemimpin MSDM berperan dalam menumbuhkan kualitas-kualitas ini dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pelatihan yang relevan, serta memastikan bahwa tim memiliki sumber daya dan dukungan yang diperlukan. Kepemimpinan MSDM yang efektif dalam menumbuhkan ketangguhan tim dapat dicapai dengan memfokuskan perhatian pada beberapa aspek utama, seperti pemberdayaan individu dan tim, pengelolaan stres, pengembangan keterampilan kepemimpinan, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung adaptabilitas dan kerjasama.

1. Kepemimpinan yang Berfokus pada Pengembangan Ketangguhan Individu dan Tim

Salah satu tugas utama pemimpin MSDM adalah memastikan bahwa anggota tim memiliki keterampilan dan mental yang diperlukan untuk menghadapi berbagai tantangan. Kepemimpinan dalam MSDM berperan dalam menciptakan struktur pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan anggota tim untuk membangun ketangguhan pribadi yang kuat, serta membangun ketangguhan dalam konteks tim.

a. Pelatihan dan Pengembangan Ketangguhan

Pelatihan dan pengembangan ketangguhan merupakan elemen penting yang perlu diperhatikan oleh pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia. Melalui pelatihan yang dirancang dengan baik, individu dapat dilatih untuk mengelola stres, mengembangkan keterampilan kepemimpinan, dan memperkuat keterampilan sosial serta emosional. Pelatihan ini tidak hanya memberikan pengetahuan teori, tetapi juga membantu peserta untuk mengaplikasikan keterampilan dalam situasi nyata. Pemimpin MSDM harus memastikan bahwa program pelatihan tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik tim dan individu, sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal dalam meningkatkan ketangguhan.

b. Pelatihan Berbasis Pengalaman

Pelatihan berbasis pengalaman merupakan metode yang efektif untuk mengembangkan ketangguhan individu dan tim. Dalam pendekatan ini, peserta tidak hanya diberikan teori atau konsep, tetapi juga diberikan kesempatan untuk mengatasi tantangan nyata yang memerlukan pemecahan masalah dan

kolaborasi. Melalui simulasi atau proyek yang melibatkan tekanan dan ketidakpastian, individu dapat belajar bagaimana merespons situasi yang kompleks dan dinamis. Program semacam ini memberikan pengalaman langsung yang membantu peserta untuk lebih siap menghadapi situasi serupa di dunia nyata, sambil membangun ketangguhan mental dan emosional.

2. Pengelolaan Stres dan Dukungan Psikologis untuk Tim

Kepemimpinan MSDM tidak hanya berfokus pada pelatihan keterampilan teknis, tetapi juga pada bagaimana mendukung kesejahteraan psikologis anggota tim. Stres yang tidak terkelola dengan baik dapat mengurangi ketangguhan dan kinerja tim. Oleh karena itu, pemimpin MSDM perlu menciptakan strategi yang efektif dalam pengelolaan stres di tempat kerja dan menyediakan dukungan psikologis bagi anggota tim.

a. Program Kesejahteraan Mental

Implementasi program kesejahteraan mental yang fokus pada pengelolaan stres sangat penting dalam mendukung ketangguhan tim. Pemimpin MSDM dapat menciptakan program yang menyediakan akses ke berbagai layanan, seperti konseling profesional, sesi mindfulness, serta kegiatan relaksasi yang dapat membantu anggota tim dalam menghadapi stres. Dengan adanya dukungan psikologis yang memadai, anggota tim akan merasa lebih terbantu dalam mengelola tekanan kerja yang dihadapi. Program semacam ini juga memberikan ruang bagi individu untuk belajar bagaimana menjaga keseimbangan mental, yang sangat penting dalam meningkatkan ketangguhan di tempat kerja.

b. Dukungan Emosional dan Sosial

Dukungan emosional dan sosial berperan yang sangat penting dalam membangun ketangguhan sosial dalam sebuah tim. Pemimpin MSDM perlu menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa didukung secara emosional, baik oleh rekan-rekannya maupun oleh atasan. Ketika anggota tim merasa bahwa ia memiliki sistem dukungan yang kuat, lebih mampu mengatasi stres dan tantangan yang muncul dalam pekerjaan sehari-hari. Dukungan emosional ini menciptakan rasa aman dan

memperkuat rasa kebersamaan dalam tim, yang pada akhirnya meningkatkan solidaritas dan ketangguhan sosial.

3. Kepemimpinan dalam Menciptakan Budaya Organisasi yang Mendukung Ketangguhan

Budaya organisasi adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap ketangguhan tim. Sebuah budaya yang mendukung ketangguhan dapat mendorong anggota tim untuk menghadapi tantangan dengan sikap positif dan proaktif. Pemimpin MSDM harus berperan kunci dalam merancang dan memelihara budaya yang mendukung pengembangan ketangguhan, baik dalam level individu maupun dalam level tim secara keseluruhan.

a. Budaya yang Mengedepankan Pembelajaran dan Inovasi

Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi merupakan salah satu elemen kunci dalam membangun ketangguhan tim. Pemimpin MSDM memiliki peran vital dalam menciptakan lingkungan yang tidak hanya menerima perubahan, tetapi juga mendorong proses inovatif. Dalam budaya seperti ini, kesalahan dianggap sebagai bagian integral dari perjalanan pembelajaran, bukan sebagai kegagalan yang harus dihindari. Ketika kesalahan dihadapi dengan sikap positif dan sebagai peluang untuk belajar, anggota tim akan merasa lebih aman untuk bereksperimen dan berinovasi tanpa rasa takut gagal. Hal ini menciptakan rasa percaya diri yang mendalam di kalangan tim untuk menghadapi tantangan yang lebih besar (Schein, 2010).

b. Penghargaan terhadap Kegigihan dan Ketangguhan

Penghargaan terhadap kegigihan dan ketangguhan adalah elemen penting dalam budaya organisasi yang mendukung ketangguhan tim. Pemimpin MSDM yang secara konsisten mengapresiasi usaha dan ketangguhan anggota tim, bukan hanya hasil akhir, membantu menciptakan lingkungan yang memotivasi dan memberdayakan. Ketangguhan sering kali tercermin dalam kemampuan untuk tetap fokus dan bekerja keras meskipun dihadapkan pada hambatan atau tantangan yang signifikan. Dengan memberi penghargaan terhadap proses dan upaya yang dilakukan oleh anggota tim, pemimpin membantu memperkuat nilai ketangguhan dalam budaya organisasi. Ini menunjukkan

bahwa ketangguhan bukanlah sesuatu yang hanya muncul ketika kesuksesan tercapai, tetapi merupakan kualitas yang dihargai sepanjang perjalanan.

4. Kepemimpinan yang Memberdayakan Tim untuk Mengambil Keputusan

Pemimpin MSDM perlu menciptakan lingkungan yang memungkinkan anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, terutama ketika menghadapi tantangan atau ketidakpastian. Pemberdayaan tim dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan memperkuat ketangguhan, karena anggota tim merasa lebih terlibat dan memiliki kontrol atas situasi yang dihadapi.

a. Desentralisasi Pengambilan Keputusan

Desentralisasi pengambilan keputusan adalah salah satu cara efektif untuk memberdayakan anggota tim dalam organisasi. Dengan memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, pemimpin MSDM memungkinkan anggota tim untuk merasa memiliki kontrol atas pekerjaan. Ketika individu merasa memiliki hak untuk membuat keputusan penting, tidak hanya merasa lebih dihargai, tetapi juga lebih bertanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat. Hal ini meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap hasil tim. Kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin memperkuat ikatan antara anggota tim dan tujuan organisasi.

b. asilitasi Komunikasi Terbuka

Fasilitasi komunikasi terbuka adalah elemen penting dalam kepemimpinan yang memberdayakan tim. Dalam lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka, anggota tim merasa lebih bebas untuk berbagi ide, menyuarakan pendapat, dan memberikan umpan balik konstruktif. Pemimpin MSDM harus menciptakan saluran komunikasi yang jelas dan transparan agar informasi mengalir dengan lancar antara semua anggota tim, tanpa adanya hambatan atau ketegangan. Ketika komunikasi terbuka diterapkan dengan baik, tim dapat mengidentifikasi masalah dengan lebih cepat dan menyusun strategi untuk menghadapinya secara kolektif.

5. Kepemimpinan dalam Pengelolaan Perubahan

Ketangguhan tim sangat bergantung pada kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Pemimpin MSDM perlu memimpin tim dalam menghadapi perubahan, baik yang bersifat internal (misalnya, perubahan struktur organisasi) maupun eksternal (seperti perubahan pasar atau regulasi). Kepemimpinan yang efektif dalam pengelolaan perubahan dapat membantu tim untuk mengatasi rasa cemas dan ketidakpastian yang sering timbul dalam situasi perubahan.

a. Komunikasi yang Jelas Selama Perubahan

   Komunikasi yang jelas selama proses perubahan sangat penting dalam kepemimpinan MSDM. Ketika organisasi menghadapi perubahan, baik itu perubahan struktural, kebijakan, atau strategi, pemimpin perlu menyampaikan informasi dengan cara yang transparan dan mudah dipahami oleh seluruh anggota tim. Jika pemimpin gagal mengomunikasikan perubahan secara jelas, ketidakpastian yang timbul dapat memicu stres dan kecemasan di kalangan anggota tim. Stres yang berlebihan bisa merusak ketangguhan individu dan tim, serta mengganggu produktivitas. Oleh karena itu, memberikan informasi yang jelas tentang alasan perubahan, tujuan yang ingin dicapai, dan dampaknya pada pekerjaan sehari-hari dapat membantu mengurangi perasaan cemas dan kebingungan.

b. Dukungan dan Pelatihan dalam Menghadapi Perubahan

   Untuk pengelolaan perubahan, pemimpin MSDM berperan kunci dalam menyediakan dukungan dan pelatihan yang diperlukan untuk membantu anggota tim beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Perubahan sering kali menuntut individu untuk menguasai keterampilan baru, beradaptasi dengan alat atau sistem yang berbeda, dan menjalani pendekatan kerja yang lebih efisien. Oleh karena itu, pemimpin harus memastikan bahwa anggota tim tidak hanya diberikan informasi yang jelas, tetapi juga akses ke pelatihan yang tepat agar dapat menghadapi perubahan dengan percaya diri. Pelatihan ini dapat berupa kursus keterampilan teknis, pelatihan kepemimpinan, atau sesi pembelajaran lainnya yang mendukung peningkatan kompetensi (Kotter, 2012).

BAB VI
STRATEGI REKRUTMEN UNTUK TIM TANGGUH

Strategi rekrutmen yang penting untuk membangun tim yang tangguh dan adaptif di dunia kerja yang semakin dinamis. Proses rekrutmen yang efektif bukan hanya tentang mengisi posisi dengan kandidat yang memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga memastikan bahwa calon anggota tim memiliki ketangguhan mental, emosional, dan sosial yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan organisasi. Fokus utama dalam strategi ini adalah bagaimana memilih individu yang dapat bertahan di tengah tekanan dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat.

A. Menentukan Kriteria Talenta yang Tangguh

Pada konteks rekrutmen untuk membangun tim tangguh, organisasi harus mampu mengidentifikasi dan menarik talenta yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan, tetapi juga kualitas mental dan emosional yang mendukung ketangguhan. Ketangguhan tim sangat bergantung pada kemampuan anggotanya untuk mengatasi tantangan, beradaptasi dengan perubahan, dan terus berkembang dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Oleh karena itu, penentuan kriteria talenta yang tangguh dalam proses rekrutmen menjadi sangat penting. Proses rekrutmen yang baik tidak hanya mencari kandidat yang memenuhi persyaratan teknis dan pengalaman kerja, tetapi juga individu yang dapat memperkuat ketangguhan tim. Ketangguhan individu ini mencakup kualitas seperti resilien, adaptabilitas, kemampuan bekerja dalam tim, keterampilan komunikasi, dan pengelolaan stres. Bab ini akan membahas berbagai kriteria yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi talenta yang tangguh dalam

proses rekrutmen dan bagaimana elemen-elemen ini berperan dalam membangun tim yang tangguh dan siap menghadapi tantangan.

Ketangguhan dalam konteks tim mengacu pada kemampuan anggota tim untuk bertahan dan berkembang meskipun dihadapkan pada tekanan, perubahan, dan ketidakpastian. Hal ini tidak hanya melibatkan kemampuan individu untuk mengatasi kesulitan, tetapi juga melibatkan interaksi dan dinamika antar anggota tim dalam menghadapi tantangan. Untuk memastikan rekrutmen talenta yang tangguh, organisasi perlu mengembangkan kriteria yang tidak hanya fokus pada keterampilan teknis, tetapi juga kualitas mental dan emosional yang mendukung ketangguhan. Beberapa kriteria utama yang harus dipertimbangkan dalam proses rekrutmen meliputi:

1. Resiliensi dan Kemampuan untuk Menghadapi Tantangan

Resiliensi adalah salah satu aspek utama dari ketangguhan. Individu yang resisten terhadap tekanan dan kegagalan dapat membantu tim tetap maju meskipun dihadapkan pada kesulitan. Menurut Luthans et al. (2006), resiliensi berhubungan dengan kemampuan untuk bertahan dan bangkit setelah mengalami hambatan atau kegagalan. Oleh karena itu, kandidat yang memiliki rekam jejak dalam mengatasi kesulitan atau yang memiliki pengalaman dalam lingkungan yang penuh tantangan dapat menjadi indikator yang baik untuk rekrutmen talenta yang tangguh. Kriteria ini dapat dievaluasi dengan menilai pengalaman kandidat dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan atau tantangan besar. Misalnya, dalam wawancara, kandidat dapat diminta untuk memberikan contoh situasi di mana harus mengatasi kesulitan atau ketidakpastian dan bagaimana menghadapinya.

2. Kemampuan untuk Beradaptasi dengan Perubahan

Ketangguhan juga berhubungan erat dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Di dunia yang terus berubah, terutama di lingkungan bisnis yang dinamis, talenta yang mampu beradaptasi dengan cepat akan membantu tim tetap relevan dan efektif. Kandidat yang tangguh harus mampu berinovasi dan berpikir kreatif dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Penilaian kemampuan beradaptasi dapat dilakukan dengan menggali pengalaman kandidat dalam menghadapi perubahan besar, seperti perubahan struktur organisasi, peralihan teknologi, atau perubahan pasar. Pertanyaan wawancara yang bisa

digunakan adalah: "Ceritakan tentang pengalaman Anda dalam menghadapi perubahan besar di pekerjaan Anda sebelumnya. Bagaimana Anda menghadapinya?"

3. Kemampuan Kolaborasi dan Kerja Tim

Ketangguhan tim bergantung pada kemampuan setiap anggota untuk bekerja bersama secara efektif. Kandidat yang tangguh harus mampu berkolaborasi dengan berbagai tipe kepribadian dan bekerja dalam tim yang beragam. Keterampilan kolaborasi yang baik melibatkan kemampuan untuk mendengarkan, berkomunikasi dengan jelas, dan mengelola konflik dengan cara yang konstruktif. Evaluasi terhadap kemampuan kolaborasi dapat dilakukan dengan menilai pengalaman kandidat dalam bekerja dalam tim, baik dalam proyek kecil maupun besar. Tes psikometrik atau wawancara dapat mengungkapkan bagaimana kandidat menangani dinamika tim dan mengatasi tantangan interpersonal.

4. Keterampilan Pengelolaan Stres

Ketangguhan juga mencakup kemampuan untuk mengelola stres dengan baik. Kandidat yang tangguh tidak hanya bisa mengatasi tantangan eksternal tetapi juga mampu menjaga keseimbangan emosional dan mentalnya saat bekerja di bawah tekanan. Pengelolaan stres yang efektif adalah keterampilan kunci dalam ketangguhan individu dan tim. Keterampilan pengelolaan stres ini dapat diuji dengan menanyakan pengalaman kandidat dalam situasi kerja yang penuh tekanan. Pertanyaan seperti, "Bagaimana Anda mengelola stres ketika dihadapkan pada deadline yang ketat atau proyek yang sangat menantang?" dapat memberikan wawasan tentang kemampuan kandidat untuk tetap tenang dan produktif dalam situasi yang penuh tekanan.

5. Kemampuan Kepemimpinan dan Pengaruh Positif dalam Tim

Meskipun bukan semua anggota tim harus menjadi pemimpin formal, memiliki individu yang mampu memberikan pengaruh positif dan memotivasi rekan tim sangat penting. Pemimpin dalam tim yang tangguh seringkali adalah yang dapat memotivasi, memberikan dukungan, dan memastikan bahwa tim tetap fokus pada tujuan bersama. Sebagai contoh, pemimpin tim yang efektif mampu menginspirasi anggota tim untuk terus maju meskipun dihadapkan pada kesulitan.

Kriteria ini dapat dievaluasi melalui pengalaman kepemimpinan formal atau informal kandidat di masa lalu. Dalam wawancara, kandidat dapat ditanya tentang pengalaman dalam memimpin tim atau mengambil peran aktif dalam memotivasi rekan tim.

B. Proses Rekrutmen yang Berfokus pada Ketangguhan

Proses rekrutmen yang berfokus pada ketangguhan tim tidak hanya melibatkan identifikasi keterampilan teknis atau kecocokan budaya, tetapi juga mengevaluasi kualitas psikologis dan karakteristik individu yang berkontribusi pada ketangguhan organisasi. Ketangguhan, dalam konteks ini, mengacu pada kemampuan individu dan tim untuk mengatasi tantangan, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap berfungsi secara efektif meskipun menghadapi situasi yang penuh ketidakpastian atau tekanan. Rekrutmen yang berfokus pada ketangguhan bertujuan untuk membawa orang-orang yang memiliki kemampuan untuk tetap berdiri teguh dalam menghadapi kegagalan, bekerja sama di bawah tekanan, dan memotivasi diri serta rekan tim untuk terus maju meskipun menghadapi hambatan. Oleh karena itu, penyusunan proses rekrutmen yang tepat, dengan penekanan pada ketangguhan, menjadi sangat penting dalam membangun tim yang dapat beradaptasi dan berkembang di lingkungan yang berubah-ubah. Perencanaan adalah langkah pertama yang krusial dalam membangun tim tangguh melalui proses rekrutmen. Tanpa perencanaan yang matang, organisasi dapat kesulitan dalam menetapkan kriteria yang jelas untuk ketangguhan atau mengabaikan faktor-faktor psikologis yang mendasari ketangguhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memulai dengan:

1. Menyusun Definisi Ketangguhan dalam Konteks Tim

Di dunia kerja yang penuh ketidakpastian dan perubahan, ketangguhan menjadi salah satu karakteristik penting bagi tim yang ingin bertahan dan berkembang. Ketangguhan tim tidak hanya merujuk pada kemampuan individu untuk bertahan dalam situasi sulit, tetapi juga kemampuan kolektif tim dalam menghadapi tantangan, beradaptasi dengan perubahan, serta terus menjaga produktivitas dan moral. Ketangguhan tim memungkinkan anggota untuk tetap fokus pada tujuan, meskipun menghadapi tekanan dari lingkungan kerja. Ketangguhan organisasi berakar dari ketangguhan individu yang membentuknya. Oleh

karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki definisi ketangguhan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan.

Ketangguhan dalam konteks tim mencakup berbagai elemen, mulai dari aspek psikologis, sosial, hingga perilaku yang mendukung kolaborasi dan adaptasi terhadap situasi baru. Secara psikologis, ketangguhan berarti memiliki kemampuan mengelola stres dengan baik serta menjaga kestabilan emosi saat menghadapi tekanan. Sementara itu, dari sisi sosial, ketangguhan tim berkaitan dengan keterampilan interpersonal, seperti komunikasi efektif dan kerja sama, yang memungkinkan anggota tim saling mendukung dalam menghadapi situasi sulit. Ketangguhan perilaku, di sisi lain, melibatkan tindakan-tindakan proaktif, seperti mencari solusi atas masalah dan mengambil inisiatif dalam menghadapi tantangan. Ketiga aspek ini perlu didefinisikan dengan jelas agar dapat dijadikan dasar dalam membangun tim yang tangguh.

2. Menentukan Kompetensi dan Kualitas yang Dibutuhkan

Untuk membangun tim yang tangguh, tidak cukup hanya mengandalkan keterampilan teknis semata. Organisasi perlu mengidentifikasi kompetensi dan kualitas yang mendukung ketangguhan, baik di tingkat individu maupun tim. Kompetensi ini mencakup kemampuan non-teknis atau *soft skills* yang berperan penting dalam menjaga produktivitas dan stabilitas kerja di tengah situasi penuh tekanan. Kompetensi seperti kepemimpinan dalam situasi krisis, kemampuan berkomunikasi dengan efektif di bawah tekanan, serta pengambilan keputusan yang cepat dan tepat saat menghadapi ketidakpastian menjadi sangat krusial. Kompetensi-kompetensi tersebut memungkinkan individu dan tim untuk tetap tangguh dan adaptif menghadapi berbagai tantangan.

Salah satu kompetensi utama yang perlu diperhatikan adalah kepemimpinan dalam situasi krisis. Kepemimpinan yang efektif dalam situasi ini tidak hanya berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat mengarahkan tim, tetapi juga bagaimana mampu menginspirasi dan memberikan rasa tenang di tengah ketidakpastian. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mampu mengelola tim dalam situasi penuh tekanan. Hal ini menunjukkan pentingnya kualitas kepemimpinan yang tidak hanya bersifat strategis tetapi juga emosional dalam menciptakan tim yang tangguh.

C. Metode Seleksi untuk Menilai Ketangguhan Kandidat

Seleksi kandidat yang berfokus pada ketangguhan adalah langkah krusial dalam membangun tim yang mampu bertahan dalam tekanan, beradaptasi dengan perubahan, dan terus bekerja sama di tengah ketidakpastian. Ketangguhan dalam konteks tim merujuk pada kemampuan individu untuk tetap efektif meskipun menghadapi kesulitan, kegagalan, atau perubahan yang cepat. Metode seleksi untuk menilai ketangguhan kandidat harus didesain untuk menggali berbagai aspek psikologis, emosional, dan perilaku yang menunjang ketangguhan tersebut.

1. Wawancara Berbasis Perilaku

Wawancara berbasis perilaku adalah salah satu teknik seleksi yang paling umum digunakan untuk menilai ketangguhan kandidat. Teknik ini didasarkan pada prinsip bahwa perilaku masa lalu adalah indikator yang baik untuk memprediksi perilaku di masa depan. Dalam wawancara berbasis perilaku, kandidat ditanya tentang pengalaman sebelumnya dalam menghadapi tantangan atau situasi yang penuh tekanan.

a. Teknik STAR (*Situation, Task, Action, Result*)

Teknik STAR (*Situation, Task, Action, Result*) adalah salah satu pendekatan yang paling umum digunakan dalam wawancara berbasis perilaku. Metode ini berfokus pada menggali pengalaman konkret kandidat dengan cara meminta untuk memberikan contoh situasi tertentu yang pernah dihadapi, tugas yang dihadapi, tindakan yang diambil untuk menyelesaikan masalah, dan hasil dari tindakan tersebut. Dengan menggunakan teknik ini, pewawancara dapat mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana kandidat berpikir, bertindak, dan beradaptasi dalam situasi yang penuh tantangan. Ini sangat berguna untuk mengevaluasi kualitas ketangguhan, kemampuan *problem-solving*, dan kecerdasan emosional seorang kandidat.

Gambar 3. Teknik STAR

Misalnya sebuah pertanyaan berbasis STAR seperti, "Ceritakan tentang saat Anda harus mengatasi kegagalan dalam proyek penting. Apa yang Anda lakukan untuk menghadapinya, dan apa hasil dari tindakan tersebut?" bertujuan untuk mengungkap cara kandidat mengatasi tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan sebelumnya. Pertanyaan ini tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga proses berpikir kandidat, responsnya terhadap situasi yang penuh tekanan, serta kemampuan untuk belajar dari pengalaman tersebut. Jawaban yang diberikan akan memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana kandidat mengelola stres dan beradaptasi dengan perubahan, dua aspek penting dari ketangguhan pribadi.

b. Menilai Ketangguhan dalam Konteks Tim

Menilai ketangguhan kandidat dalam konteks tim sangat penting karena dalam banyak situasi, kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain di bawah tekanan adalah kunci keberhasilan. Dalam wawancara berbasis perilaku, pertanyaan yang menilai ketangguhan dalam tim bisa memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana kandidat menangani dinamika grup yang sulit dan situasi yang penuh stres. Pertanyaan seperti "Pernahkah Anda bekerja dalam tim yang menghadapi situasi yang penuh tekanan? Bagaimana Anda berkontribusi untuk membantu tim tetap berfungsi?" dirancang untuk menggali

kemampuan kandidat dalam mengelola hubungan interpersonal, berkomunikasi dengan baik, dan tetap berfokus pada tujuan tim meskipun ada tantangan.

Ketangguhan dalam konteks tim tidak hanya mengukur bagaimana individu mengatasi tekanan pribadi, tetapi juga bagaimana berkontribusi dalam menjaga motivasi dan semangat tim secara keseluruhan. Kandidat yang mampu mengelola tekanan tim dengan baik menunjukkan kualitas kepemimpinan yang kuat, kemampuan untuk mendengarkan, serta sikap kolaboratif yang membantu dalam menyelesaikan masalah bersama. Dalam menjawab pertanyaan tersebut, kandidat diharapkan untuk menunjukkan bagaimana memecahkan konflik, memotivasi rekan tim, dan menjaga harmoni dalam situasi yang sulit.

2. Tes Psikometrik

Tes psikometrik adalah metode yang dirancang untuk menilai kualitas psikologis dan emosional kandidat, yang sangat relevan dalam menilai ketangguhan. Tes ini tidak hanya mengukur kecerdasan atau keterampilan teknis, tetapi juga sifat-sifat pribadi yang mendasari ketangguhan, seperti kecerdasan emosional, pengelolaan stres, dan resilensi.

a. Pengukuran Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional (EI) berperan krusial dalam membangun ketangguhan individu, terutama dalam situasi yang penuh tekanan. Individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengenali dan mengelola emosi sendiri, serta menunjukkan empati terhadap orang lain. Kemampuan ini sangat penting untuk menghadapi tantangan dengan tenang dan bijaksana, mengurangi dampak stres, dan menjaga hubungan yang sehat dengan rekan kerja. Dalam konteks ini, tes psikometrik seperti *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i) dapat menjadi alat yang efektif untuk mengukur kecerdasan emosional seorang kandidat.

Emotional Quotient Inventory (EQ-i) adalah tes yang dirancang untuk mengukur lima komponen utama kecerdasan emosional: kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Dengan tes ini, perekrut dapat menilai

sejauh mana kandidat dapat mengelola emosi dalam situasi penuh tekanan, serta bagaimana berinteraksi dengan orang lain di bawah kondisi yang menantang. Hasil dari tes ini memberi wawasan penting mengenai kemampuan kandidat untuk tetap tenang dalam menghadapi stres, membuat keputusan yang rasional, dan membangun hubungan yang efektif dalam tim.

b. Tes Resiliensi

Resiliensi, sebagai komponen penting dari ketangguhan, mengacu pada kemampuan seseorang untuk menghadapi tantangan, mengatasi kegagalan, dan bangkit dari kemunduran. Individu yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan stres, serta tetap berfungsi secara efektif meskipun dihadapkan pada kesulitan. Dalam proses seleksi karyawan, tes psikometrik yang mengukur tingkat resiliensi dapat memberikan informasi yang berharga mengenai kemampuan calon untuk menghadapi tantangan yang akan datang di lingkungan kerja.

Salah satu tes yang banyak digunakan untuk mengukur resiliensi adalah *Connor-Davidson Resilience Scale* (CD-RISC). Tes ini dirancang untuk menilai sejauh mana seseorang merasa mampu mengatasi kesulitan dan mempertahankan kinerja yang baik meskipun dihadapkan pada tekanan atau rintangan. CD-RISC mengukur berbagai aspek resiliensi, termasuk ketekunan, optimisme, dan fleksibilitas, yang semuanya sangat penting dalam membangun ketangguhan di lingkungan yang penuh tantangan. Hasil tes ini memberikan gambaran mengenai seberapa besar seseorang memiliki kapasitas untuk menghadapai situasi stres dan untuk tetap fokus dalam mencapai tujuan.

c. Tes Pengelolaan Stres

Pengelolaan stres adalah keterampilan kunci yang membedakan individu yang tangguh dari yang tidak. Individu yang mampu mengelola stres dengan baik akan tetap tenang, fokus, dan produktif meskipun berada dalam tekanan. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tantangan, kemampuan untuk mengatasi stres sangat penting agar individu dapat mempertahankan kinerja tinggi. Oleh karena itu, tes pengelolaan stres menjadi alat yang sangat berguna dalam proses

seleksi untuk menilai apakah seorang kandidat dapat bertahan dalam situasi yang penuh tekanan.

Salah satu tes yang sering digunakan untuk menilai kemampuan seseorang dalam mengelola stres adalah *Perceived Stress Scale* (PSS). Tes ini mengukur sejauh mana seseorang merasakan stres dalam kehidupan, serta bagaimana menilai kemampuan dirinya untuk menghadapinya. PSS mengidentifikasi sejauh mana individu merasa terkendali atau tertekan dalam menghadapi situasi sehari-hari, serta bagaimana merespons stres yang muncul. Dengan demikian, tes ini dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai tingkat ketangguhan mental seseorang dalam mengatasi stres.

3. Simulasi dan Studi Kasus

Simulasi dan studi kasus adalah metode seleksi yang sangat efektif untuk menilai bagaimana kandidat mengatasi situasi yang penuh tekanan atau krisis dalam konteks pekerjaan nyata. Dalam simulasi, kandidat dihadapkan pada situasi hipotetis yang menggambarkan tantangan atau konflik yang mungkin dihadapi di tempat kerja. Simulasi ini dapat berupa skenario krisis, situasi pelanggan yang sulit, atau proyek yang gagal.

a. Simulasi Krisis

Simulasi krisis merupakan salah satu metode yang efektif untuk mengukur ketangguhan dan keterampilan pengambilan keputusan kandidat dalam situasi yang penuh tekanan. Dalam simulasi ini, kandidat dihadapkan pada situasi darurat atau tantangan yang memerlukan tindakan cepat dan keputusan yang tepat. Misalnya, seorang kandidat dapat diminta untuk memimpin tim dalam merespons bencana alam, atau mengelola konflik yang tiba-tiba muncul dalam tim. Tujuan utama dari simulasi ini adalah untuk mengevaluasi bagaimana kandidat menghadapi ketidakpastian dan mengambil keputusan di bawah tekanan waktu yang terbatas.

b. Studi Kasus untuk Menguji Pengambilan Keputusan

Studi kasus adalah alat yang sangat berguna dalam mengukur kemampuan kandidat untuk mengatasi tantangan dan membuat keputusan yang efektif dalam situasi nyata. Dalam konteks pengujian ketangguhan, studi kasus memungkinkan

kandidat untuk menganalisis sebuah permasalahan yang kompleks dan penuh tekanan, seperti manajemen proyek dengan tenggat waktu yang ketat atau pengelolaan tim yang menghadapi ketidakpastian. Melalui studi kasus, organisasi dapat mengevaluasi seberapa baik kandidat dapat merumuskan solusi yang kreatif dan praktis untuk menyelesaikan masalah tersebut.

c. Penilaian Keterampilan Manajerial dalam Simulasi

Simulasi berbasis peran adalah salah satu metode yang efektif untuk menilai keterampilan manajerial kandidat, terutama dalam situasi yang penuh tekanan. Dalam simulasi ini, kandidat diminta untuk mengambil alih peran pemimpin tim yang menghadapi tantangan yang kompleks, seperti mengelola proyek dengan tenggat waktu ketat atau merespons krisis yang mendesak. Proses ini memberikan wawasan tentang kemampuan kandidat untuk merencanakan, mengorganisir, dan mengarahkan tim dalam kondisi yang penuh tekanan, serta untuk memastikan bahwa semua langkah yang diambil sesuai dengan tujuan jangka panjang.

4. Penilaian 360 Derajat

Penilaian 360 derajat adalah metode seleksi yang melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan sejawat, dan bawahan. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang bagaimana kandidat bekerja dalam tim dan bagaimana mengelola ketangguhan dalam lingkungan yang penuh tekanan.

a. Evaluasi Keterampilan Kolaborasi dan Kepemimpinan

Penilaian 360 derajat merupakan metode evaluasi yang efektif untuk menilai keterampilan kolaborasi dan kepemimpinan kandidat dalam konteks tim. Umpan balik yang diperoleh dari berbagai sumber seperti atasan, rekan sejawat, dan bawahan memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana kandidat berinteraksi dengan orang lain di lingkungan kerja. Dalam hal ketangguhan tim, penilaian ini penting karena mencakup berbagai perspektif yang memungkinkan pengukuran sejauh mana kandidat mampu bekerja sama dengan anggota tim, menyelesaikan konflik secara konstruktif, dan beradaptasi dengan perubahan situasi yang dinamis.

b. Menilai Resiliensi dalam Lingkungan Kerja

Penilaian 360 derajat memberikan gambaran yang luas mengenai kemampuan kandidat dalam menghadapi tekanan dan bertahan dalam situasi yang penuh tantangan. Umpan balik dari berbagai sumber termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana kandidat merespons situasi yang penuh stres atau krisis. Dalam konteks resiliensi, penilaian ini membantu mengidentifikasi apakah kandidat mampu menjaga produktivitas dan fokus pada tujuan meskipun menghadapi kegagalan, ketidakpastian, atau perubahan yang signifikan di lingkungan kerja.

D. Studi Kasus: Rekrutmen Tim Tangguh di Perusahaan Terkemuka

Membangun tim yang tangguh adalah tantangan besar bagi setiap organisasi. Perusahaan-perusahaan terkemuka di seluruh dunia telah mengembangkan strategi rekrutmen yang fokus untuk menarik dan mempertahankan individu yang memiliki ketangguhan dalam menghadapi perubahan, kesulitan, dan tekanan. Tim yang tangguh tidak hanya mampu bertahan dalam situasi yang menantang tetapi juga berkembang dari pengalaman tersebut, membawa dampak positif bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Studi Kasus 1: Google – Rekrutmen Berfokus pada Ketangguhan Mental dan Kreativitas

Google dikenal sebagai salah satu perusahaan teknologi terkemuka di dunia yang terus mendorong batas inovasi dan kreativitas. Budaya kerja di Google tidak hanya menitikberatkan pada keahlian teknis, tetapi juga menekankan pentingnya ketangguhan mental dan kemampuan beradaptasi. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan, Google membutuhkan karyawan yang mampu menghadapi berbagai tantangan dan situasi tak terduga dengan tenang serta tetap produktif. Oleh karena itu, strategi rekrutmen Google dirancang sedemikian rupa agar dapat menemukan individu yang memiliki ketangguhan mental tinggi, kecerdasan emosional, serta keterampilan sosial yang mumpuni.

Salah satu aspek utama dari proses rekrutmen di Google adalah penggunaan teknik seleksi berbasis perilaku. Teknik ini bertujuan untuk menilai kompetensi dan karakter kandidat melalui wawancara yang berfokus pada pengalaman masa lalu dalam menghadapi situasi sulit. Pewawancara sering menanyakan pertanyaan seperti, "Ceritakan tentang saat Anda mengalami kegagalan besar di proyek Anda, dan bagaimana Anda menghadapinya?" atau "Bagaimana Anda mengatasi tekanan saat tenggat waktu mendekat dan tim Anda mengalami kesulitan?". Pertanyaan ini bertujuan untuk menggali bagaimana kandidat bereaksi terhadap tekanan dan kesulitan, serta seberapa baik belajar dari pengalaman tersebut.

Google juga menggunakan tes psikometrik untuk menilai aspek-aspek non-teknis dari kandidat, termasuk ketangguhan mental dan kemampuan adaptasi. Tes ini membantu mengevaluasi bagaimana kandidat berpikir secara kritis, memecahkan masalah, serta menghadapi tekanan psikologis. Dengan demikian, Google dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai potensi kandidat, bukan hanya dari sisi teknis tetapi juga dari sisi emosional dan sosial. Komponen lain yang penting dalam rekrutmen Google adalah wawancara untuk menilai kecocokan budaya perusahaan. Google sangat menghargai keberagaman, kerja sama tim, dan keterbukaan terhadap ide-ide baru. Oleh karena itu, mencari individu yang tidak hanya mampu bekerja secara mandiri, tetapi juga bisa berkolaborasi dengan tim yang terdiri dari berbagai latar belakang. Keterampilan sosial dan kecerdasan emosional menjadi penilaian utama dalam proses ini, karena karyawan Google sering kali harus bekerja dalam tim lintas disiplin untuk menyelesaikan masalah yang kompleks.

Google juga menilai kemampuan adaptasi kandidat melalui simulasi situasi nyata. Dalam simulasi ini, kandidat dihadapkan dengan skenario yang mungkin ditemui selama bekerja di Google, seperti menghadapi tenggat waktu yang ketat atau menangani masalah teknologi yang mempengaruhi banyak pengguna. Tujuan dari simulasi ini adalah untuk melihat bagaimana kandidat bertindak di bawah tekanan, mengambil keputusan dengan cepat, dan tetap berpikir kreatif dalam kondisi yang sulit. Kemampuan untuk mengatasi tekanan dengan tetap menjaga kualitas kinerja adalah salah satu ciri utama yang dicari Google dalam proses rekrutmen, ingin memastikan bahwa kandidat tidak hanya mampu bekerja secara efektif dalam situasi normal, tetapi juga mampu

memberikan hasil terbaik saat menghadapi tantangan yang kompleks. Kandidat yang mampu menunjukkan ketenangan dan kemampuan berpikir jernih dalam simulasi tersebut memiliki peluang lebih besar untuk diterima di Google.

Google juga mencari individu yang memiliki kreativitas tinggi. Sebagai perusahaan yang terus mendorong inovasi, kreativitas menjadi salah satu elemen kunci dalam keberhasilan Google. Kandidat diharapkan mampu berpikir "di luar kotak" dan menawarkan solusi yang inovatif untuk masalah yang dihadapi. Proses seleksi di Google dirancang untuk menilai tingkat kreativitas kandidat melalui tantangan-tantangan khusus yang memerlukan pemikiran strategis dan out-of-the-box. Hasil dari strategi rekrutmen ini terlihat dari kualitas tim yang dimiliki Google. Dengan karyawan yang tangguh dan kreatif, Google berhasil mempertahankan posisi terdepan dalam industri teknologi selama bertahun-tahun. Tim yang tangguh mampu menjaga stabilitas kinerja meskipun menghadapi perubahan yang cepat dalam industri, sementara kreativitas memungkinkan perusahaan untuk terus berinovasi dan menghadirkan solusi-solusi baru bagi penggunanya.

Keberhasilan strategi rekrutmen Google tidak hanya diukur dari kemampuan karyawannya menghadapi tantangan, tetapi juga dari tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan merasa dihargai dan didukung untuk berkembang, baik secara profesional maupun pribadi. Budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif memungkinkan setiap individu untuk memberikan kontribusi terbaik, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat. Dengan mengintegrasikan berbagai metode seleksi yang menilai ketangguhan, adaptabilitas, dan kreativitas, Google telah membangun tim yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga siap menghadapi tantangan masa depan. Pendekatan ini memungkinkan Google untuk terus berkembang dalam industri yang sangat kompetitif dan menjaga inovasi sebagai inti dari operasionalnya. Strategi rekrutmen ini menjadi contoh bagi banyak perusahaan lain yang ingin membangun tim tangguh dan adaptif di era perubahan yang cepat.

Studi Kasus 2: Microsoft – Menumbuhkan Ketangguhan dalam Lingkungan yang Terus Berkembang

Microsoft, sebagai salah satu raksasa teknologi dunia, telah menunjukkan kemampuan luar biasa dalam menghadapi perubahan besar di industri selama beberapa dekade terakhir. Transformasi besar-besaran yang dilakukan Microsoft, khususnya sejak era kepemimpinan Satya Nadella, menunjukkan pentingnya memiliki sumber daya manusia yang tangguh dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks ini, strategi rekrutmen Microsoft sangat berfokus pada ketangguhan mental, kemampuan beradaptasi, serta kreativitas kandidat dalam menghadapi tantangan.

Proses seleksi di Microsoft dirancang untuk menggali lebih dalam aspek-aspek ketangguhan kandidat. Wawancara berbasis perilaku menjadi salah satu teknik utama yang digunakan dalam proses ini. Pewawancara sering mengajukan pertanyaan yang bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana kandidat menghadapi situasi sulit di masa lalu, bagaimana mengelola tekanan, serta bagaimana belajar dari kegagalan. Contoh pertanyaan yang sering diajukan adalah, “Pernahkah Anda bekerja dalam proyek yang sangat kompleks? Bagaimana Anda menghadapinya dan apa hasil akhirnya?”. Pertanyaan semacam ini bertujuan untuk menggali pola pikir kandidat dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan dan ketidakpastian.

Microsoft menggunakan tes psikometrik sebagai bagian dari proses seleksi. Tes ini dirancang untuk mengukur aspek psikologis kandidat, seperti kemampuan mengelola stres, ketahanan mental, serta cara berpikir di bawah tekanan. Dengan tes ini, Microsoft dapat memperoleh gambaran lebih jelas tentang seberapa kuat kandidat dalam menghadapi kondisi kerja yang menuntut serta bagaimana menjaga produktivitas dalam situasi penuh tantangan. Kemampuan beradaptasi menjadi salah satu kunci utama yang dicari oleh Microsoft dalam proses rekrutmen. Transformasi bisnis yang dilakukan perusahaan dari sekadar produsen perangkat lunak menjadi penyedia layanan cloud global melalui platform seperti Azure dan Office 365, menuntut karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan besar di pasar. Microsoft menyadari bahwa dunia teknologi terus bergerak dengan cepat, dan hanya tim yang tangguh serta mampu beradaptasi yang dapat mempertahankan keunggulan kompetitif.

Ketangguhan yang dicari Microsoft tidak hanya terkait dengan kemampuan bertahan menghadapi tekanan, tetapi juga kemampuan untuk terus belajar dan berinovasi. Kandidat yang mampu menunjukkan sikap terbuka terhadap pembelajaran dan cepat memahami teknologi baru dianggap sebagai kandidat ideal. Proses seleksi juga menekankan kreativitas kandidat dalam memecahkan masalah. Pewawancara sering meminta kandidat untuk menjelaskan bagaimana menemukan solusi inovatif saat menghadapi tantangan di masa lalu. Selain menilai ketangguhan individu, Microsoft juga berfokus pada pembentukan tim yang tangguh dan kohesif. Perusahaan memahami bahwa kesuksesan tim tidak hanya bergantung pada kemampuan masing-masing individu, tetapi juga pada kemampuan untuk bekerja sama, saling mendukung, dan menjaga semangat kolektif saat menghadapi tantangan. Oleh karena itu, proses seleksi juga dirancang untuk menilai kemampuan kandidat dalam bekerja sama dan membangun hubungan yang baik dengan anggota tim lainnya.

Kepemimpinan dalam tim menjadi elemen penting yang ditekankan oleh Microsoft. Tidak hanya mencari pemimpin formal, tetapi juga individu yang mampu memimpin secara informal dengan memberikan dorongan positif kepada rekan-rekannya. Kepemimpinan dalam konteks ini berarti kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan menjaga semangat tim, terutama ketika tim dihadapkan pada tekanan tinggi atau perubahan besar. Dalam beberapa tahun terakhir, Microsoft juga semakin memperhatikan kecocokan budaya kandidat dengan nilai-nilai perusahaan. Di bawah kepemimpinan Satya Nadella, budaya perusahaan Microsoft telah berubah menjadi lebih inklusif dan kolaboratif. Oleh karena itu, proses seleksi menekankan pentingnya keterbukaan kandidat terhadap keberagaman, kemampuan untuk berkolaborasi dengan berbagai pihak, serta sikap saling menghargai dalam tim. Kandidat yang mampu menunjukkan sikap positif terhadap nilai-nilai ini memiliki peluang lebih besar untuk bergabung dengan Microsoft.

Pendekatan rekrutmen Microsoft yang menekankan ketangguhan, adaptabilitas, dan kepemimpinan terbukti berhasil menciptakan tim-tim yang solid dan tangguh dalam menghadapi berbagai tantangan industri teknologi. Karyawan yang tangguh mampu mempertahankan produktivitas tinggi bahkan dalam situasi penuh tekanan dan perubahan yang cepat. Selain itu, mampu menciptakan

solusi-solusi inovatif yang mendorong perusahaan untuk terus berkembang dan berinovasi di pasar global. Kesuksesan Microsoft dalam menjaga posisinya sebagai salah satu pemimpin industri teknologi dunia tidak lepas dari strategi rekrutmen yang efektif. Dengan menekankan pentingnya ketangguhan mental, kemampuan beradaptasi, serta kerja sama tim yang solid, Microsoft telah berhasil membangun lingkungan kerja yang dinamis, inovatif, dan mampu menghadapi tantangan masa depan. Strategi ini menjadi contoh nyata bagi perusahaan lain yang ingin menumbuhkan ketangguhan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

BAB VII
PENGEMBANGAN KETERAMPILAN UNTUK TIM ADAPTIF

Pentingnya pengembangan keterampilan untuk tim yang adaptif, yang dapat mengantisipasi dan merespons perubahan dengan cepat. Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis, kemampuan untuk beradaptasi menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi. Perubahan yang cepat, baik itu dari segi teknologi, pasar, maupun struktur internal, menuntut organisasi untuk tidak hanya memfokuskan diri pada keterampilan teknis, tetapi juga pada keterampilan interpersonal, manajerial, dan kepemimpinan yang mendukung ketahanan tim terhadap perubahan. Pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan adalah aspek penting dalam memastikan tim tetap relevan dan produktif di tengah ketidakpastian.

Pentingnya keterampilan dalam tim adaptif meliputi kemampuan untuk bekerja dalam situasi yang tidak pasti, menghadapi stres, dan berinovasi dalam memecahkan masalah. Hal ini membutuhkan pendekatan pengembangan yang berfokus pada keluwesan berpikir, pengambilan keputusan yang cepat, serta kemampuan untuk bekerja dalam tim yang beragam. Oleh karena itu, berbagai program pelatihan dan kegiatan pengembangan diri yang mendukung keterampilan adaptif menjadi investasi penting dalam jangka panjang. Tim yang dilatih untuk berpikir kritis dan terbuka terhadap perubahan akan dapat menemukan solusi inovatif di tengah tantangan yang ada.

A. Keterampilan yang Dibutuhkan untuk Menghadapi Perubahan

Di dunia yang penuh dengan ketidakpastian dan perubahan yang cepat, tim yang sukses adalah tim yang dapat beradaptasi dengan lancar terhadap berbagai perubahan tersebut. Perubahan ini bisa berupa perubahan teknologi, dinamika pasar, perkembangan industri, atau bahkan perubahan dalam struktur organisasi dan kebijakan internal. Oleh karena itu, keterampilan yang dimiliki oleh anggota tim menjadi sangat penting untuk mendukung keberhasilan tim dalam menghadapi tantangan-tantangan ini. Keterampilan yang tepat memungkinkan tim untuk tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang dalam lingkungan yang berubah.

Tim yang adaptif adalah tim yang memiliki kemampuan untuk mengenali perubahan, menyesuaikan diri dengan cepat, dan merespons dengan solusi yang efektif. Keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari keterampilan teknis hingga keterampilan interpersonal dan kepemimpinan. Keterampilan ini tidak hanya bermanfaat dalam situasi krisis, tetapi juga dalam menghadapi perubahan yang lebih halus dan berkelanjutan yang terjadi dalam organisasi dan industri.

1. Keterampilan Adaptasi (*Adaptability Skills*)

Keterampilan adaptasi adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dengan cara yang efektif. Dalam konteks tim yang adaptif, keterampilan ini meliputi fleksibilitas dalam merespons situasi baru dan kemampuan untuk belajar hal-hal baru dengan cepat. Dalam laporan yang diterbitkan oleh *Harvard Business Review*, dijelaskan bahwa kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan adalah salah satu keterampilan yang paling dicari dalam dunia kerja modern (Goleman, 2017). Karyawan dan anggota tim yang memiliki keterampilan adaptasi yang baik mampu untuk tidak hanya bertahan di bawah tekanan, tetapi juga menavigasi perubahan dan menemukan peluang di dalamnya. Salah satu aspek penting dari keterampilan ini adalah kemauan untuk keluar dari zona nyaman dan mencari solusi kreatif untuk tantangan yang muncul.

2. Keterampilan Komunikasi (*Communication Skills*)

Keterampilan komunikasi yang baik adalah keterampilan dasar yang sangat penting dalam setiap tim, terutama dalam tim yang dihadapkan dengan perubahan. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa informasi mengenai perubahan dapat disampaikan dengan jelas kepada semua anggota tim, sehingga tahu apa yang diharapkan dan dapat menghindari kesalahan komunikasi yang dapat memperburuk situasi. Selain itu, keterampilan komunikasi juga mencakup kemampuan untuk mendengarkan dengan aktif, mengajukan pertanyaan yang relevan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dalam lingkungan yang berubah, komunikasi yang terbuka dan transparan sangat penting untuk memastikan setiap anggota tim merasa didengar dan terlibat dalam proses perubahan.

3. Keterampilan Kolaborasi (*Collaboration Skills*)

Kolaborasi adalah kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain, terutama dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Tim yang dapat bekerja sama dengan baik akan lebih mampu menangani perubahan secara kolektif dan lebih cepat beradaptasi dengan situasi baru. Keterampilan kolaborasi mencakup berbagi informasi, mendengarkan ide orang lain, serta berkomunikasi secara efektif dalam tim untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi juga mencakup pemahaman bahwa setiap individu dalam tim membawa perspektif dan keterampilan yang unik, yang jika digabungkan dapat menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan efektif. Tim yang dapat berkolaborasi dengan baik tidak hanya mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, tetapi juga mampu mengatasi hambatan atau perubahan yang terjadi dengan lebih baik.

4. Keterampilan Pemecahan Masalah (*Problem-Solving Skills*)

Pemecahan masalah adalah keterampilan yang sangat penting dalam menghadapi perubahan, terutama ketika perubahan tersebut menimbulkan tantangan baru yang harus dipecahkan dengan segera. Tim yang memiliki keterampilan pemecahan masalah yang baik dapat mengidentifikasi masalah, menganalisis penyebabnya, serta mengembangkan solusi yang efektif. Keterampilan ini melibatkan beberapa sub-keterampilan, seperti berpikir kritis, kreatif, dan analitis. Tim yang adaptif harus mampu merespons situasi dengan cepat,

menganalisis data yang ada, dan mencari solusi yang paling tepat dalam waktu yang singkat.

5. Keterampilan Kepemimpinan (*Leadership Skills*)

Keterampilan kepemimpinan yang baik sangat penting dalam mengarahkan tim yang menghadapi perubahan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan visi yang jelas, menginspirasi anggota tim, serta mendukungnya dalam proses adaptasi. Pemimpin yang baik juga harus mampu membuat keputusan yang tepat dan memastikan bahwa tim tetap fokus pada tujuan jangka panjang meskipun ada perubahan yang terus-menerus. Kepemimpinan dalam konteks tim adaptif bukan hanya tentang memberikan arahan, tetapi juga tentang memberdayakan anggota tim untuk mengambil inisiatif dan bekerja secara independen, sambil tetap bekerja menuju tujuan bersama.

B. Pelatihan yang Mendukung Fleksibilitas dan Inovasi

Di dunia yang semakin berubah dengan cepat, fleksibilitas dan inovasi telah menjadi dua faktor yang sangat diperlukan untuk menjaga daya saing organisasi. Tim yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan berinovasi secara berkelanjutan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang signifikan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan tim yang tidak hanya dapat bertahan dalam situasi yang berubah, tetapi juga dapat memanfaatkan perubahan tersebut untuk menciptakan peluang baru. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan menyediakan pelatihan yang dirancang untuk mendukung fleksibilitas dan inovasi dalam tim. Pelatihan ini tidak hanya memberikan keterampilan teknis, tetapi juga mendorong cara berpikir yang lebih terbuka, kreatif, dan adaptif. Dengan memberikan pelatihan yang mendukung fleksibilitas dan inovasi, organisasi dapat memastikan bahwa timnya siap untuk menghadapi tantangan baru dan memanfaatkan peluang yang ada.

1. Pelatihan Berbasis Keterampilan Adaptif

Keterampilan adaptif adalah keterampilan utama yang diperlukan oleh tim untuk menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Pelatihan yang berfokus pada keterampilan adaptif membantu anggota tim untuk lebih fleksibel dalam merespons tantangan dan perubahan.

Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk berpikir kritis, berinovasi, serta mengelola perubahan dengan cara yang efektif. Pelatihan berbasis keterampilan adaptif dapat mencakup berbagai kegiatan, seperti:

a. Pelatihan Pengambilan Keputusan yang Cepat

   Pelatihan pengambilan keputusan yang cepat sangat penting, terutama dalam lingkungan yang penuh tekanan dan ketidakpastian. Tim yang dilatih untuk membuat keputusan secara cepat dan efektif dapat mengatasi tantangan yang muncul tanpa kehilangan momentum. Proses pelatihan ini mengajarkan peserta untuk menganalisis situasi dengan cepat, mengidentifikasi pilihan-pilihan yang tersedia, dan memilih solusi terbaik meskipun dengan informasi yang terbatas. Kemampuan ini sangat penting dalam kondisi darurat atau ketika keputusan harus dibuat dalam waktu yang sangat singkat.

b. Pelatihan untuk Mengelola Perubahan

   Pelatihan untuk mengelola perubahan sangat penting untuk memastikan tim dapat beradaptasi dengan dinamika organisasi yang terus berubah. Dalam pelatihan ini, anggota tim diajarkan untuk memahami berbagai jenis perubahan yang dapat terjadi dalam organisasi, baik itu perubahan struktural, teknologi, maupun budaya. Belajar untuk mengenali bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi berbagai aspek organisasi, mulai dari proses kerja hingga hubungan antar individu. Pemahaman ini memberikan wawasan yang lebih baik tentang mengapa perubahan diperlukan dan bagaimana dampaknya terhadap tujuan jangka panjang organisasi.

c. Pelatihan Pengelolaan Stres

   Pelatihan pengelolaan stres sangat penting untuk membantu tim tetap fokus dan produktif, terutama ketika dihadapkan dengan perubahan besar yang dapat menimbulkan tekanan mental. Dalam pelatihan ini, anggota tim diajarkan berbagai teknik untuk mengidentifikasi penyebab stres dan cara menghadapinya dengan cara yang konstruktif. Teknik-teknik ini meliputi latihan pernapasan, mindfulness, dan strategi untuk mengatur prioritas kerja. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana stres mempengaruhi tubuh dan pikiran,

anggota tim dapat belajar untuk mengelola reaksinya terhadap situasi yang penuh tekanan.

d. Contoh Penerapan

Contoh penerapan pelatihan berbasis keterampilan adaptif di perusahaan teknologi besar menunjukkan pentingnya kesiapan tim dalam menghadapi situasi krisis. Dengan pelatihan pengambilan keputusan dalam situasi krisis, manajer dan anggota tim dilatih untuk membuat keputusan cepat namun tetap tepat dalam menghadapi perubahan pasar yang mendesak. Misalnya, ketika perusahaan harus merespons penurunan permintaan produk atau munculnya kompetitor baru, tim yang terlatih dapat segera menentukan langkah-langkah strategis, tanpa ragu-ragu. Pelatihan ini memfokuskan pada pengembangan kemampuan analisis cepat dan tindakan yang efektif, meskipun situasi yang dihadapi penuh ketidakpastian dan tekanan tinggi.

Pelatihan pengelolaan perubahan menjadi kunci dalam memastikan bahwa tim dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan yang terus-menerus terjadi. Perusahaan yang selalu bergerak dalam lingkungan yang dinamis seperti teknologi, harus memastikan bahwa anggota tim siap menghadapi tantangan yang datang dengan perubahan yang cepat, baik dalam proses kerja maupun dalam teknologi yang digunakan. Pelatihan ini mengajarkan keterampilan untuk mengelola perasaan dan reaksi terhadap perubahan, serta cara-cara untuk tetap produktif meskipun menghadapi ketidakpastian. Hal ini membuat tim lebih fleksibel dan siap berinovasi.

2. Pelatihan Kreativitas dan Berpikir Inovatif

Fleksibilitas yang didorong oleh inovasi adalah aspek penting dari tim yang adaptif. Pelatihan yang mengembangkan kemampuan untuk berpikir kreatif dan inovatif membantu tim untuk menemukan solusi baru dan lebih baik dalam menghadapi masalah yang ada. Dalam konteks perubahan yang cepat, kemampuan untuk berpikir di luar kebiasaan dan menemukan cara baru untuk melakukan sesuatu adalah kunci sukses. Pelatihan ini dapat meliputi berbagai teknik dan metode yang mendukung kreativitas, antara lain:

a. Pelatihan Pemecahan Masalah Kreatif

Pelatihan pemecahan masalah kreatif berfokus pada pengembangan keterampilan individu dan tim untuk menghasilkan solusi inovatif dalam menghadapi tantangan. Teknik seperti brainstorming, design thinking, dan mind mapping digunakan untuk merangsang ide-ide kreatif dan membahas berbagai kemungkinan solusi. Brainstorming, misalnya, memungkinkan tim untuk bebas berimajinasi tanpa batasan, menghasilkan banyak ide yang dapat dikembangkan lebih lanjut. Design thinking membantu individu atau tim untuk memahami masalah dari perspektif pengguna, mendalami kebutuhan dan keinginan, serta menciptakan solusi yang lebih relevan dan berfokus pada solusi praktis.

b. Pelatihan Inovasi dalam Proses Bisnis

Pelatihan inovasi dalam proses bisnis berfokus pada identifikasi dan pengembangan pendekatan kreatif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas berbagai proses dalam organisasi. Peserta pelatihan diajarkan untuk menganalisis setiap tahap dalam alur bisnis, dari perencanaan hingga eksekusi, dan mengidentifikasi area yang mungkin memerlukan pembaruan atau perbaikan. Dalam proses ini, peserta diberdayakan untuk berpikir kritis dan mencari cara baru untuk mempercepat operasi, mengurangi pemborosan, atau meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan.

c. Pelatihan Berpikir Kritis

Pelatihan berpikir kritis bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam mengevaluasi masalah secara mendalam dan objektif. Dalam pelatihan ini, peserta diajarkan untuk mengidentifikasi asumsi yang ada, mengajukan pertanyaan yang relevan, dan melihat masalah dari berbagai perspektif. Pendekatan ini mendorong anggota tim untuk tidak hanya menerima solusi yang tampak jelas pada permukaan, tetapi untuk menggali lebih dalam dan menilai berbagai faktor yang mungkin terlibat dalam sebuah situasi. Dengan keterampilan ini, tim dapat menghindari pengambilan keputusan yang terburu-buru dan lebih cermat dalam mencari solusi yang lebih efektif.

d. Contoh Penerapan

Contoh penerapan pelatihan kreativitas dan berpikir inovatif dapat dilihat pada sebuah perusahaan retail global yang mengadakan pelatihan untuk mendorong inovasi dalam layanan pelanggan. Dengan menggunakan teknik desain thinking, pelatihan ini berfokus pada penciptaan pengalaman pelanggan yang lebih baik dan lebih personal. Para peserta dilatih untuk memetakan perjalanan pelanggan, mengidentifikasi titik-titik kritis, serta mencari solusi inovatif untuk masalah yang mungkin timbul dalam interaksi pelanggan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk merancang layanan yang lebih relevan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan menciptakan diferensiasi kompetitif di pasar.

Gambar 4. *Design Thingking*

Sumber: *NoLimit Indonesia*

Di perusahaan teknologi, pelatihan berpikir kritis diterapkan untuk membantu tim teknik dalam mengatasi tantangan teknis yang kompleks. Dalam pelatihan ini, anggota tim diajarkan untuk mengevaluasi masalah dari berbagai sudut pandang dan menggali akar penyebab masalah sebelum mencari solusi. Dengan berpikir kritis, tim dapat merancang solusi yang lebih efisien dan efektif untuk berbagai tantangan teknis, baik itu dalam pengembangan perangkat lunak, pemeliharaan sistem, atau perbaikan produk. Pelatihan ini juga mendorong individu untuk mengajukan pertanyaan yang relevan dan menggugah pemikiran kreatif, sehingga memungkinkan untuk berpikir di luar kebiasaan dan menciptakan inovasi yang lebih baik.

3. Pelatihan Kolaborasi dan Komunikasi dalam Tim

Inovasi tidak hanya datang dari individu, tetapi juga dari kemampuan tim untuk bekerja bersama secara efektif. Kolaborasi yang baik memungkinkan anggota tim untuk berbagi ide, memperluas wawasan, dan bekerja sama dalam menciptakan solusi inovatif. Pelatihan kolaborasi dan komunikasi yang baik sangat penting dalam membangun tim yang inovatif dan fleksibel. Pelatihan kolaborasi dan komunikasi melibatkan pengembangan keterampilan berikut:

a. Pelatihan Kerja Tim

   Pelatihan kerja tim berfokus pada meningkatkan kemampuan anggota tim untuk bekerja bersama secara efektif, dengan memanfaatkan kekuatan masing-masing individu dalam menghadapi berbagai tantangan. Dalam pelatihan ini, peserta diajarkan untuk mengenali dan menghargai perbedaan antar individu, baik dalam hal keterampilan, gaya kerja, maupun perspektif. Melalui pendekatan ini, anggota tim dapat bekerja lebih harmonis, mengurangi potensi konflik, dan meningkatkan kolaborasi. Pelatihan ini juga mengajarkan bagaimana memanfaatkan kekuatan individu untuk mendukung pencapaian tujuan tim secara keseluruhan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja tim.

b. Pelatihan Komunikasi yang Efektif

   Pelatihan komunikasi yang efektif bertujuan untuk mengajarkan anggota tim bagaimana menyampaikan pesan dengan jelas dan terbuka, baik secara lisan maupun tertulis. Salah satu fokus utama dari pelatihan ini adalah untuk mengurangi hambatan komunikasi yang dapat menghambat aliran informasi dan ide dalam tim. Ketika komunikasi dalam tim terhambat, dapat timbul kesalahpahaman yang mengarah pada konflik, penurunan moral, atau bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, pelatihan ini menekankan pentingnya keterampilan komunikasi yang jelas dan transparan untuk memastikan setiap anggota tim memahami tujuan, peran, dan ekspektasinya.

c. Pelatihan Negosiasi dan Resolusi Konflik

   Pelatihan negosiasi dan resolusi konflik dirancang untuk meningkatkan kemampuan anggota tim dalam menghadapi perbedaan pendapat dan menyelesaikan perselisihan dengan cara

yang konstruktif. Ketika anggota tim memiliki ide yang berbeda, konflik yang muncul bisa mengarah pada ketegangan dan mengganggu alur kerja. Oleh karena itu, pelatihan ini mengajarkan anggota tim bagaimana mengelola dan menyelesaikan konflik tanpa merusak hubungan atau menurunkan produktivitas. Melalui teknik-teknik negosiasi, peserta pelatihan diajarkan untuk mencari solusi win-win yang memuaskan semua pihak, sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis.

d. Contoh Penerapan

Contoh penerapan pelatihan kolaborasi dan komunikasi dalam tim dapat dilihat pada sebuah perusahaan multinasional yang mengandalkan tim lintas negara untuk mengelola proyek-proyek internasional. Dalam konteks ini, perusahaan mengadakan pelatihan kerja tim yang berfokus pada pengembangan komunikasi efektif dan kolaborasi antara anggota tim dari berbagai budaya dan latar belakang. Pelatihan ini bertujuan untuk memastikan bahwa anggota tim dapat saling memahami perbedaan dalam gaya komunikasi, menyelesaikan masalah bersama secara efisien, dan berbagi pengetahuan dengan cara yang memperkuat sinergi tim. Keberhasilan proyek internasional sering kali bergantung pada sejauh mana tim dapat bekerja sama, membuat keputusan kolektif, dan mengelola tantangan yang timbul akibat perbedaan budaya atau zona waktu.

Di sektor kesehatan, pelatihan komunikasi yang efektif sangat penting untuk meningkatkan interaksi antarprofesi dalam tim medis. Pelatihan ini bertujuan untuk memfasilitasi komunikasi yang lebih jelas dan efisien antara dokter, perawat, apoteker, dan profesional kesehatan lainnya. Dengan komunikasi yang lebih baik, tim medis dapat bekerja secara lebih terkoordinasi, mengurangi potensi kesalahan medis, dan memberikan perawatan pasien yang lebih holistik dan terintegrasi. Pelatihan ini juga berfokus pada pemahaman tentang peran masing-masing profesional serta pentingnya berbagi informasi secara terbuka untuk meningkatkan hasil perawatan pasien dan mendorong inovasi dalam praktik medis.

4. Pelatihan Teknologi dan Alat Digital untuk Inovasi

Di era digital saat ini, pelatihan yang mendukung kemampuan tim untuk menggunakan alat-alat teknologi terbaru menjadi semakin penting. Teknologi dapat mempercepat proses inovasi dan memberikan cara baru untuk berkolaborasi serta berbagi ide. Pelatihan yang berfokus pada teknologi dan alat digital tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memungkinkan tim untuk lebih fleksibel dalam merespons perubahan teknologi yang cepat. Pelatihan ini dapat mencakup:

a. Pelatihan Alat Kolaborasi Digital

Pelatihan alat kolaborasi digital sangat penting untuk mendukung efisiensi dan produktivitas tim yang bekerja dalam lingkungan digital. Alat seperti Slack, Microsoft Teams, dan Trello telah menjadi bagian integral dari banyak organisasi modern yang berfokus pada komunikasi dan pengelolaan proyek secara *real-time*. Pelatihan ini mengajarkan tim bagaimana memanfaatkan fitur-fitur utama dari alat tersebut, seperti saluran komunikasi berbasis pesan, pengelolaan tugas, dan penyimpanan file secara terpusat. Penggunaan alat-alat ini memungkinkan anggota tim untuk berkolaborasi dengan lancar, meskipun berada di lokasi yang berbeda, dan memastikan alur kerja tetap terorganisir.

Slack, misalnya, memungkinkan percakapan langsung antara anggota tim dan dapat disesuaikan dengan saluran yang relevan untuk proyek atau topik tertentu. Dengan pelatihan yang tepat, anggota tim dapat memaksimalkan penggunaan fitur-fitur seperti pesan langsung, pemberitahuan yang disesuaikan, dan integrasi dengan aplikasi lain. Microsoft Teams, di sisi lain, menawarkan alat kolaborasi berbasis video dan berbagi dokumen secara *real-time,* yang sangat membantu dalam pertemuan virtual dan presentasi jarak jauh. Pelatihan yang efektif dalam menggunakan Microsoft Teams memastikan bahwa tim dapat mengadakan pertemuan tanpa hambatan dan tetap terhubung meskipun terpisah oleh jarak.

Trello, sebagai alat manajemen proyek berbasis papan kanban, memungkinkan tim untuk mengelola tugas dan proyek dengan cara yang mudah dipahami dan fleksibel. Dalam pelatihan ini, tim diajarkan cara mengatur papan, membuat kartu

tugas, menetapkan tenggat waktu, dan melacak kemajuan proyek. Dengan pelatihan alat kolaborasi digital ini, organisasi dapat mengurangi kebingungan, meningkatkan transparansi, dan mempercepat pengambilan keputusan. Semua anggota tim dapat tetap terinformasi tentang perkembangan terbaru, meminimalkan komunikasi yang tumpang tindih, dan memfasilitasi penyelesaian tugas yang lebih efisien dalam ekosistem digital.

b. Pelatihan Penggunaan Analitik dan Data

Pelatihan penggunaan analitik dan data sangat penting bagi tim yang ingin meningkatkan kemampuan dalam pengambilan keputusan berbasis data. Di era digital saat ini, data besar (*big data*) berperan yang sangat penting dalam membantu organisasi menganalisis pola, tren, dan wawasan yang dapat memandu strategi bisnis. Melalui pelatihan ini, tim akan belajar bagaimana mengakses, mengolah, dan menganalisis data dari berbagai sumber untuk menghasilkan informasi yang berguna dalam konteks keputusan operasional dan strategis. Dengan pemahaman yang baik tentang alat analitik, seperti Google Analytics, Tableau, dan Power BI, tim dapat memvisualisasikan data dalam format yang mudah dipahami dan membuat prediksi yang lebih akurat.

Pelatihan ini juga fokus pada pengembangan keterampilan dalam pemrograman dan penggunaan alat analitik canggih, seperti Python dan R, yang memungkinkan tim untuk menangani dataset besar dan kompleks. Anggota tim dapat dilatih untuk mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang mempengaruhi hasil dan merancang model prediktif yang memberikan insight yang lebih dalam. Selain itu, tim akan belajar cara menerapkan teknik seperti pembelajaran mesin (*machine learning*) dan analitik prediktif untuk meningkatkan akurasi keputusan, baik dalam merancang produk baru, mengoptimalkan operasi, atau menentukan strategi pemasaran yang tepat.

c. Pelatihan Pengenalan Teknologi Baru

Pelatihan pengenalan teknologi baru bertujuan untuk membekali anggota tim dengan pengetahuan tentang kemajuan teknologi yang relevan dengan industri, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja dan inovasi dalam organisasi. Dalam dunia yang semakin digital, teknologi seperti kecerdasan buatan

(AI), *Internet of Things* (IoT), dan blockchain semakin menjadi bagian penting dari berbagai sektor. Melalui pelatihan ini, anggota tim diperkenalkan dengan konsep dasar dan aplikasi praktis dari teknologi-teknologi ini, serta bagaimana teknologi tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam proses bisnis. Sebagai contoh, AI dapat digunakan untuk menganalisis data dalam jumlah besar, IoT untuk memantau kinerja peralatan dalam industri manufaktur, dan blockchain untuk meningkatkan transparansi dan keamanan transaksi dalam rantai pasokan.

d. Contoh Penerapan

Contoh penerapan pelatihan teknologi dan alat digital untuk inovasi dapat dilihat dalam berbagai industri yang memanfaatkan kemajuan digital untuk meningkatkan kinerja dan pengambilan keputusan. Sebuah perusahaan e-commerce, misalnya, mengadakan pelatihan bagi tim pemasaran untuk memanfaatkan analitik web dan alat digital dalam mengoptimalkan strategi pemasaran. Dengan menggunakan alat seperti Google Analytics dan platform analitik sosial media, tim dapat menganalisis perilaku pengunjung situs web dan kampanye iklan, serta menyesuaikan strategi untuk meningkatkan konversi dan retensi pelanggan. Pelatihan ini memungkinkan tim untuk lebih memahami tren pasar dan kebutuhan pelanggan, serta memberikan wawasan yang lebih mendalam untuk membuat keputusan yang lebih tepat waktu dan berbasis data.

Di sektor keuangan, sebuah bank mengadakan pelatihan untuk penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam proses analisis kredit. Dengan menggunakan algoritma AI, tim bank dapat menganalisis data pelanggan dengan lebih cepat dan akurat, mengidentifikasi peluang pasar baru, serta memperbaiki proses evaluasi risiko kredit. Pelatihan ini memberikan pengetahuan praktis tentang bagaimana AI dapat diintegrasikan dalam sistem yang ada, memungkinkan tim untuk mengambil keputusan yang lebih cepat dan mengurangi risiko kesalahan manusia. Implementasi teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif dalam pasar yang semakin digital.

5. Pelatihan Pemimpin untuk Mengelola Perubahan dan Inovasi

Pada setiap tim adaptif yang berhasil, ada pemimpin yang dapat mengarahkan tim melalui perubahan dengan cara yang positif dan produktif. Pelatihan kepemimpinan yang difokuskan pada pengelolaan perubahan dan inovasi membantu para pemimpin untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung tim dalam situasi yang penuh tantangan. Pelatihan kepemimpinan ini mencakup:

a. Pelatihan Kepemimpinan Inovatif

Pelatihan kepemimpinan inovatif bertujuan untuk membekali pemimpin dengan keterampilan yang diperlukan untuk menciptakan dan mempertahankan budaya yang mendukung inovasi dalam organisasi. Dalam dunia yang semakin berubah dan kompetitif, pemimpin yang efektif harus mampu mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif dan berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru. Pelatihan ini mengajarkan teknik-teknik untuk menciptakan suasana yang terbuka bagi ide-ide segar, seperti membangun ruang bagi eksperimen dan kegagalan yang konstruktif, yang pada gilirannya memungkinkan tim untuk menemukan solusi yang lebih inovatif.

b. Pelatihan Mengelola Perubahan

Pelatihan mengelola perubahan dirancang untuk membekali pemimpin dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk memandu tim melalui perubahan besar yang sering kali menghadirkan ketidakpastian dan tantangan. Pemimpin yang efektif harus dapat menjelaskan alasan di balik perubahan dan memberikan panduan yang jelas tentang bagaimana perubahan tersebut akan memengaruhi tim serta organisasi secara keseluruhan. Dalam pelatihan ini, pemimpin diajarkan untuk mengkomunikasikan visi perubahan dengan cara yang menginspirasi dan membangkitkan semangat, sekaligus memberikan keyakinan kepada tim bahwa perubahan tersebut adalah langkah yang positif dan perlu untuk pertumbuhan.

c. Pelatihan Pengembangan Diri untuk Pemimpin

Pelatihan pengembangan diri untuk pemimpin bertujuan untuk memperlengkapinya dengan keterampilan dan wawasan yang dibutuhkan untuk tetap relevan di dunia yang terus

berkembang dan berubah. Pemimpin perlu mengembangkan dirinya secara terus-menerus, tidak hanya dalam hal keterampilan teknis, tetapi juga dalam hal kepemimpinan emosional, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Pelatihan ini mengajarkan pemimpin untuk melakukan refleksi diri secara berkala, memahami kekuatan dan kelemahannya, serta mengevaluasi gaya kepemimpinan untuk memastikan bahwa ia selalu dapat beradaptasi dengan perubahan.

d. Contoh Penerapan

Contoh penerapan pelatihan kepemimpinan inovatif dapat dilihat pada seorang CEO di perusahaan teknologi besar yang mengikuti pelatihan untuk menciptakan iklim yang mendukung inovasi berkelanjutan. Dalam pelatihan ini, CEO diajarkan tentang cara menciptakan budaya perusahaan yang terbuka terhadap ide-ide baru, serta bagaimana memotivasi tim untuk terus mencari cara-cara inovatif dalam mengatasi tantangan yang ada. Melalui pendekatan ini, CEO dapat mendorong kreativitas dalam tim, mengurangi rasa takut terhadap kegagalan, dan memberikan ruang bagi eksperimen yang mendatangkan solusi baru. Ini penting untuk memastikan perusahaan tetap kompetitif di pasar yang selalu berubah.

Pelatihan mengelola perubahan diterapkan pada pemimpin perusahaan manufaktur yang sedang menjalani proses digitalisasi besar-besaran. Dalam pelatihan ini, pemimpin diajarkan cara untuk memimpin tim melalui transisi teknologi yang signifikan, menjaga semangat dan produktivitas karyawan, serta memastikan bahwa proses digitalisasi berjalan lancar. Pelatihan ini juga fokus pada komunikasi yang jelas dan transparan, agar setiap anggota tim memahami tujuan dan manfaat dari perubahan yang terjadi. Melalui pengelolaan perubahan yang efektif, perusahaan dapat mengurangi resistansi terhadap perubahan dan memastikan adaptasi yang lebih cepat terhadap teknologi baru.

C. Pembelajaran Berkelanjutan dalam Organisasi

Di era yang penuh ketidakpastian dan perubahan cepat, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang sangat bergantung pada bagaimana mengelola pembelajaran berkelanjutan

dalam timnya. Pembelajaran berkelanjutan adalah suatu proses yang memungkinkan anggota tim untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sepanjang karier, beradaptasi dengan perubahan dalam industri, dan menanggapi tantangan baru dengan cara yang inovatif dan efektif. Dalam konteks organisasi yang ingin membangun tim adaptif, pembelajaran berkelanjutan menjadi kunci untuk menciptakan tim yang tidak hanya dapat bertahan dalam situasi yang dinamis, tetapi juga dapat berkembang dan unggul dalam menghadapi perubahan tersebut.

Pembelajaran berkelanjutan mengacu pada pendekatan yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan kemampuan individu dan kelompok dalam suatu organisasi melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman. Organisasi yang menanamkan budaya pembelajaran berkelanjutan akan mampu mengatasi tantangan yang timbul akibat perubahan eksternal dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

1. Membangun Budaya Pembelajaran dalam Organisasi

Pembelajaran berkelanjutan tidak dapat terjadi tanpa adanya budaya yang mendukung di dalam organisasi. Organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dengan mengutamakan nilai-nilai seperti keterbukaan terhadap ide-ide baru, kolaborasi, dan keberanian untuk mencoba hal-hal baru.

a. Keterbukaan terhadap Pembelajaran

Membangun budaya pembelajaran dalam organisasi dimulai dengan menciptakan sikap terbuka terhadap pembelajaran di semua level. Pemimpin organisasi memiliki peran kunci dalam mengembangkan budaya ini dengan mempromosikan nilai pentingnya pembelajaran, baik melalui pelatihan formal maupun pembelajaran informal. Pemimpin yang mendukung proses pembelajaran menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan dan pengetahuan adalah bagian integral dari kesuksesan jangka panjang organisasi, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui berbagai program pelatihan, tetapi juga mendorongnya untuk belajar dari pengalaman sehari-hari, seperti tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan atau kolaborasi tim.

Keterbukaan terhadap pembelajaran juga berarti memberi ruang bagi kegagalan dan kesalahan, yang merupakan bagian dari

proses pembelajaran itu sendiri. Ketika organisasi memberikan dukungan kepada karyawan untuk belajar dari pengalaman, menciptakan lingkungan yang tidak hanya fokus pada hasil tetapi juga pada proses pengembangan. Pemimpin yang membuka ruang untuk diskusi terbuka dan refleksi akan memungkinkan karyawan merasa lebih nyaman untuk berbagi ide, mencoba pendekatan baru, dan menghadapi tantangan dengan lebih percaya diri. Hal ini akan mengarah pada inovasi yang lebih tinggi serta pencapaian tujuan organisasi yang lebih efektif.

b. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan merupakan elemen kunci dalam membangun budaya pembelajaran yang kuat dalam organisasi. Untuk mencapai pemberdayaan yang efektif, organisasi harus memberikan kesempatan yang luas bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan organisasi serta meningkatkan kompetensi individu. Program pelatihan ini tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup keterampilan interpersonal, kepemimpinan, dan keterampilan berpikir kritis yang sangat penting dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang terus berubah.

Organisasi juga perlu menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk belajar secara praktis dan terlibat dalam proyek yang memberikan tantangan nyata. Ini memberi karyawan pengalaman langsung untuk menerapkan keterampilan yang telah dipelajari dan meningkatkan rasa percaya dirinya dalam menjalankan tugas sehari-hari. Pemberdayaan karyawan tidak hanya memfasilitasi pengembangan keterampilan, tetapi juga memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatannya dalam organisasi.

c. Menghargai Pembelajaran

Menghargai pembelajaran adalah aspek penting dalam membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan dalam sebuah organisasi. Salah satu cara untuk menghargai pembelajaran adalah dengan memberikan insentif kepada individu yang menunjukkan komitmen terhadap pengembangan

diri dan pembelajaran berkelanjutan. Insentif ini dapat berupa penghargaan finansial, seperti bonus atau kenaikan gaji, serta pengakuan non-finansial, seperti sertifikat atau penghargaan internal yang menonjolkan prestasi individu. Penghargaan ini tidak hanya memotivasi individu yang menerima penghargaan, tetapi juga menginspirasi rekan-rekan lainnya untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan.

Pengakuan profesional juga berperan penting dalam menghargai pembelajaran. Misalnya, memberikan kesempatan bagi individu yang berkomitmen pada pembelajaran untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan rekan-rekan lainnya dalam seminar atau pelatihan internal. Hal ini tidak hanya memberi penghargaan terhadap usaha individu dalam belajar, tetapi juga memperkuat komunitas pembelajaran di dalam organisasi. Pengakuan semacam ini dapat meningkatkan rasa bangga dan pencapaian bagi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan keterlibatan.

d. Contoh Penerapan

Sebuah perusahaan teknologi besar menerapkan program pembelajaran berbasis proyek untuk mendorong karyawan mengembangkan keterampilan melalui pengalaman langsung. Dalam program ini, karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proyek yang menantang yang tidak hanya relevan dengan tujuan organisasi, tetapi juga memberikan ruang untuk belajar dan berkembang. Setiap tim proyek diberi kebebasan untuk bereksperimen dengan teknologi baru, menguji ide-ide inovatif, dan mengatasi masalah kompleks yang muncul selama proses pengembangan produk atau layanan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan tetapi juga mendorongnya untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menghadapi tantangan yang ada.

Program pembelajaran berbasis proyek ini memberi karyawan kesempatan untuk belajar secara praktis dan langsung, dapat mengaplikasikan teori-teori yang telah dipelajari dalam konteks dunia nyata, memperkuat pemahaman tentang bagaimana teknologi dan proses bisnis bekerja dalam suatu proyek. Selain itu, kebebasan untuk bereksperimen dengan teknologi baru memungkinkan karyawan untuk terus

memperbarui pengetahuan dengan perkembangan terbaru dalam industri, yang membantunya tetap relevan dalam dunia teknologi yang terus berubah. Dengan cara ini, pembelajaran tidak terbatas pada pelatihan formal, tetapi juga terjadi melalui pengalaman dan eksplorasi.

2. Penyediaan Pelatihan yang Terstruktur

Pelatihan yang terstruktur adalah komponen penting dalam pembelajaran berkelanjutan. Organisasi harus merancang pelatihan yang sesuai dengan perkembangan industri dan kebutuhan tim, termasuk pelatihan teknis dan non-teknis. Pelatihan tidak hanya terbatas pada keterampilan yang relevan dengan pekerjaan sehari-hari, tetapi juga mencakup keterampilan tambahan yang dapat mendukung fleksibilitas dan inovasi.

a. Pelatihan Terfokus pada Keterampilan Utama

Pelatihan yang terfokus pada keterampilan utama sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang relevan dan dapat memenuhi tuntutan industri atau perusahaan. Di era digital yang terus berkembang, teknologi baru menjadi salah satu keterampilan utama yang perlu dikuasai oleh karyawan. Pelatihan yang fokus pada penggunaan teknologi terbaru, seperti perangkat lunak, alat analitik, atau sistem manajemen, akan mempersiapkan karyawan untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan meningkatkan produktivitas. Selain itu, pelatihan ini membantu perusahaan tetap kompetitif dan inovatif dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat.

Pelatihan yang fokus pada pengelolaan perubahan juga sangat penting. Banyak organisasi yang menghadapi tantangan dalam mengelola transisi, baik itu dalam hal digitalisasi, perubahan struktur organisasi, atau pergeseran pasar. Pelatihan ini mengajarkan karyawan cara mengelola ketidakpastian, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap berfokus pada tujuan perusahaan. Dengan keterampilan pengelolaan perubahan yang baik, karyawan dapat lebih siap menghadapi transformasi dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kesuksesan organisasi.

b. Pelatihan Keterampilan Adaptif

Pelatihan keterampilan adaptif menjadi semakin penting di dunia kerja yang terus berkembang, di mana perubahan terjadi dengan cepat dan tak terduga. Keterampilan berpikir kritis adalah salah satu keterampilan adaptif utama yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Pelatihan yang fokus pada berpikir kritis membantu karyawan untuk tidak hanya menerima informasi begitu saja, tetapi juga untuk mempertanyakan, menganalisis, dan menilai informasi secara mendalam sebelum membuat keputusan. Dengan kemampuan berpikir kritis yang baik, karyawan dapat menyelesaikan masalah yang kompleks dengan cara yang lebih efektif dan efisien, serta dapat beradaptasi dengan perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan kerja.

Keterampilan kolaborasi juga sangat penting dalam konteks pelatihan keterampilan adaptif. Di banyak organisasi, keberhasilan sering kali bergantung pada kemampuan tim untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks. Pelatihan kolaborasi mengajarkan karyawan cara bekerja dengan orang lain dari berbagai latar belakang dan keahlian, serta bagaimana memanfaatkan kekuatan individu dalam tim untuk mencapai tujuan bersama. Karyawan yang mampu berkolaborasi dengan baik akan lebih efektif dalam mencapai hasil yang optimal, bahkan dalam situasi yang penuh tantangan.

c. Contoh Penerapan

Sebuah perusahaan konsultan manajemen yang berfokus pada solusi strategis menyadari pentingnya membekali karyawan dengan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Untuk itu, perusahaan menyelenggarakan pelatihan berkala yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memimpin tim lintas fungsi dan mengelola proyek yang kompleks. Pelatihan ini sangat relevan mengingat semakin banyaknya proyek yang melibatkan berbagai disiplin ilmu dan departemen di dalam perusahaan. Oleh karena itu, karyawan dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial yang kuat, serta kemampuan untuk bekerja dengan berbagai tim yang memiliki latar belakang dan tujuan yang berbeda.

Pelatihan ini tidak hanya berfokus pada teori manajemen proyek, tetapi juga pada keterampilan praktis yang dibutuhkan

dalam pengelolaan proyek yang melibatkan banyak pemangku kepentingan dan sumber daya. Salah satu komponen penting dalam pelatihan adalah pengembangan keterampilan komunikasi yang efektif, yang sangat penting dalam memimpin tim lintas fungsi. Karyawan diajarkan bagaimana cara mengatasi tantangan komunikasi yang sering muncul dalam tim yang terdiri dari anggota dengan keahlian yang berbeda. Selain itu, pelatihan ini juga mencakup teknik-teknik untuk mengelola konflik dan memastikan bahwa setiap anggota tim tetap termotivasi dan berfokus pada tujuan bersama.

3. Penggunaan Teknologi untuk Pembelajaran Berkelanjutan

Dengan pesatnya perkembangan teknologi, banyak organisasi yang mengandalkan platform digital untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan. Platform ini memungkinkan anggota tim untuk mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja, serta memberikan kesempatan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja dari berbagai lokasi.

a. Pembelajaran Online

Pembelajaran online telah menjadi solusi yang sangat efektif dalam menyediakan pelatihan berkelanjutan bagi karyawan di berbagai industri. Platform seperti Coursera, LinkedIn Learning, dan Udemy menawarkan berbagai kursus yang relevan dengan kebutuhan pengembangan keterampilan dalam dunia kerja modern. Dengan adanya platform ini, karyawan dapat mengakses berbagai materi pembelajaran yang mencakup topik-topik seperti teknologi terbaru, manajemen, keterampilan komunikasi, dan bahkan kepemimpinan. Salah satu keunggulan dari pembelajaran online adalah fleksibilitas yang ditawarkan, memungkinkan karyawan untuk belajar kapan saja dan di mana saja, sesuai dengan jadwal dan kebutuhan pribadi.

b. Pembelajaran Mikro (*Microlearning*)

Pembelajaran mikro (*microlearning*) merupakan pendekatan inovatif yang mengubah cara kita melihat pelatihan dan pengembangan keterampilan. Dengan menyediakan materi pelatihan dalam bentuk modul-modul pendek yang dapat diselesaikan dalam waktu singkat, pembelajaran mikro memungkinkan karyawan untuk terus belajar tanpa merasa

terbebani oleh materi yang panjang atau rumit. Modul-modul ini dapat berupa video singkat, artikel, kuis, atau bahkan infografis yang memberikan informasi yang jelas dan terfokus pada satu topik tertentu. Hal ini membantu karyawan untuk mengakses pengetahuan yang dibutuhkan dengan cara yang mudah dipahami dan dapat diterapkan langsung di tempat kerja.

c. Contoh Penerapan

Perusahaan global yang bergerak di sektor teknologi sering kali menghadapi tantangan untuk memastikan bahwa seluruh karyawan di berbagai lokasi dapat mengakses pelatihan yang relevan dan mutakhir. Salah satu solusi yang diterapkan adalah penggunaan platform e-learning, yang memungkinkan perusahaan memberikan pelatihan secara efektif kepada karyawan di seluruh dunia. Dengan platform ini, karyawan dapat mengakses kursus terbaru yang mencakup topik-topik penting seperti perkembangan teknologi, manajemen proyek, dan keterampilan kepemimpinan, yang esensial untuk memastikannya tetap kompetitif di pasar global.

Salah satu keuntungan utama dari penggunaan platform e-learning adalah fleksibilitas yang ditawarkannya. Karyawan dari berbagai zona waktu dapat mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja, menyesuaikan dengan jadwal masing-masing. Hal ini sangat penting dalam perusahaan global dengan karyawan yang tersebar di berbagai negara dan benua. Selain itu, platform e-learning sering dilengkapi dengan fitur seperti modul interaktif, video tutorial, dan forum diskusi, yang memungkinkan peserta untuk belajar dengan cara yang lebih menarik dan dinamis. Lebih jauh lagi, platform e-learning memungkinkan perusahaan untuk terus memperbarui kursus dengan konten terbaru yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan industri. Karyawan dapat memperoleh akses langsung ke kursus yang membahas teknologi baru atau tren terbaru dalam manajemen, yang membantunya tetap relevan dan terdepan dalam bidangnya.

4. Mentoring dan Coaching untuk Pengembangan Individu

Mentoring dan coaching adalah bagian integral dari pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi. Proses ini melibatkan

hubungan antara individu yang lebih berpengalaman (mentor atau coach) dengan individu yang lebih muda atau kurang berpengalaman (mentee atau coachee). Melalui interaksi ini, mentee dapat mengembangkan keterampilan baru dan mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang industri atau organisasi.

a. Mentoring Formal dan Informal

Mentoring formal biasanya dirancang oleh organisasi untuk mendukung pengembangan profesional karyawan dalam jangka panjang. Dalam sistem ini, mentor yang berpengalaman diberikan tanggung jawab untuk membimbing mentee melalui proses yang terstruktur, yang sering kali mencakup pertemuan reguler, sasaran yang jelas, serta rencana pengembangan karier. Program mentoring formal ini memiliki keuntungan besar, seperti memastikan bahwa pengetahuan dan pengalaman yang relevan tersampaikan dengan cara yang sistematis dan dapat dipantau. Organisasi seringkali menetapkan kriteria untuk mentor dan mentee agar keduanya memiliki tujuan yang sejalan dan dapat mencapai hasil yang diinginkan.

Mentoring informal bersifat lebih fleksibel dan lebih bergantung pada hubungan personal antarindividu dalam tim. Bentuk mentoring ini bisa terjadi kapan saja dan tidak terikat dengan rencana atau struktur yang sudah ditetapkan. Hal ini sering kali dimulai dari interaksi sehari-hari di tempat kerja, di mana individu yang lebih berpengalaman membantu rekan kerja yang lebih muda atau kurang berpengalaman untuk mengatasi tantangan tertentu. Keuntungan utama dari mentoring informal adalah kemudahannya dalam memfasilitasi komunikasi yang lebih bebas dan tidak terikat oleh formalitas, memungkinkan penyampaian informasi dan pengalaman secara langsung dan alami.

b. Coaching untuk Pengembangan Keterampilan Praktis

Coaching untuk pengembangan keterampilan praktis berfokus pada peningkatan kemampuan individu yang dapat segera diterapkan dalam tugas dan tantangan sehari-hari di tempat kerja. Pendekatan ini melibatkan sesi satu-satu antara coach dan individu, di mana coach membantu klien memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki. Dalam coaching ini, keterampilan praktis seperti kepemimpinan, pengambilan

keputusan, dan penyelesaian masalah menjadi fokus utama, karena keterampilan-keterampilan ini sangat relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Coach memberikan wawasan, umpan balik, dan teknik untuk membantu individu menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya.

c. Contoh Penerapan

Di sebuah perusahaan farmasi global, program mentoring telah diterapkan untuk membantu manajer junior mengembangkan keterampilan manajerial. Dalam program ini, manajer junior diberikan kesempatan untuk bekerja langsung dengan manajer senior yang memiliki pengalaman bertahun-tahun dalam industri farmasi. Program mentoring ini bertujuan untuk memberi wawasan praktis dan strategi yang telah terbukti efektif dalam mengelola tim dan proyek, serta memahami dinamika industri farmasi yang terus berkembang. Melalui hubungan mentor-mentee ini, manajer junior dapat mempelajari keterampilan kepemimpinan, pengambilan keputusan yang lebih baik, serta bagaimana mengelola tantangan yang sering muncul di dunia kerja.

program mentoring ini juga fokus pada pengembangan soft skills, seperti komunikasi efektif, kecerdasan emosional, dan keterampilan interpersonal. Mentor memberikan contoh nyata dalam mengelola tim dengan baik, berkomunikasi dengan stakeholders, serta mengatasi konflik dalam lingkungan kerja yang kompleks. Pendekatan ini memberikan pengalaman langsung yang sangat berharga bagi manajer junior, yang memungkinkan untuk lebih siap menghadapi berbagai situasi dan tantangan dalam karirnya.

5. Pembelajaran Kolaboratif dan Berbagi Pengetahuan

Pembelajaran berkelanjutan juga dapat ditingkatkan melalui pembelajaran kolaboratif, di mana anggota tim berbagi pengetahuan dan pengalaman untuk meningkatkan kemampuan kolektif. Ini menciptakan peluang bagi tim untuk belajar dari satu sama lain dan mengembangkan solusi inovatif bersama-sama.

a. Komunitas Praktik

Komunitas praktik merupakan salah satu pendekatan efektif dalam mendorong pembelajaran kolaboratif di dalam organisasi.

Dengan membentuk komunitas ini, karyawan yang memiliki minat atau keahlian di bidang tertentu dapat berkumpul untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan wawasan yang relevan. Misalnya, dalam sebuah perusahaan teknologi, komunitas praktik bisa difokuskan pada pengembangan perangkat lunak atau penerapan teknologi baru. Anggota komunitas dapat berdiskusi tentang tantangan yang dihadapi, berbagi solusi kreatif, dan mempelajari teknik terbaru yang dapat diterapkan di tempat kerjanya. Hal ini tidak hanya memperkaya pengetahuan individu, tetapi juga meningkatkan keterampilan kolektif tim.

Dengan komunitas praktik, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendorong kolaborasi dan inovasi. Karyawan yang sebelumnya mungkin tidak berinteraksi secara langsung, dapat menemukan peluang untuk bekerja bersama dan memecahkan masalah secara kolektif. Diskusi terbuka dan berbagi pengalaman memungkinkan anggota komunitas untuk saling belajar dari satu sama lain, mempercepat proses adopsi teknologi atau metode kerja baru. Komunitas ini juga membantu dalam mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan pengetahuan, sehingga setiap anggota dapat terus berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan dalam industri atau bidang kerja.

b. Sesi Berbagi Pengetahuan

Sesi berbagi pengetahuan merupakan metode yang efektif untuk mendorong pembelajaran kolaboratif dalam sebuah organisasi. Dalam sesi ini, anggota tim atau departemen dapat mempresentasikan pengalaman terkait proyek atau tantangan yang dihadapi. Proses berbagi ini memungkinkan individu untuk saling belajar dari satu sama lain, memahami cara-cara terbaik dalam mengatasi hambatan, serta memperoleh wawasan baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaannya. Hal ini juga menciptakan suasana yang mendukung keterbukaan, di mana setiap orang merasa dihargai karena kontribusinya dalam berbagi pengetahuan.

c. Contoh Penerapan

Sebuah perusahaan manufaktur besar yang fokus pada peningkatan efisiensi dan produktivitas sering kali menghadapi tantangan dalam memaksimalkan proses produksinya. Untuk

mengatasi hal ini, perusahaan tersebut mengadakan sesi berbagi pengetahuan bulanan yang melibatkan berbagai tim, khususnya tim teknis yang memiliki pengalaman langsung di lapangan. Dalam sesi ini, para teknisi berbagi wawasan mengenai teknologi baru, proses yang lebih efisien, serta metode inovatif yang telah berhasil diterapkan dalam operasional sehari-hari. Sesi ini tidak hanya berfungsi sebagai ajang untuk berbagi pengetahuan, tetapi juga sebagai sarana untuk memperkenalkan ide-ide yang dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi pemborosan dalam produksi.

Setiap bulan, tim teknis diundang untuk mempresentasikan temuan-temuannya, yang dapat mencakup penggunaan alat baru, pembaruan dalam proses kerja, atau strategi untuk mengatasi hambatan yang muncul dalam proses produksi. Melalui berbagi pengalaman, anggota tim lainnya dapat memahami solusi yang telah diterapkan dan bagaimana solusi tersebut dapat disesuaikan dengan tantangannya. Ini memungkinkan seluruh tim untuk bekerja lebih efisien dengan menghindari kesalahan yang sama, serta memastikan bahwa setiap proses produksi menjadi lebih optimal.

D. Evaluasi Efektivitas Program Pengembangan Keterampilan

Di dunia bisnis yang dinamis, pengembangan keterampilan untuk tim adaptif menjadi elemen kunci dalam memastikan kesuksesan jangka panjang organisasi. Namun, untuk memastikan bahwa upaya pengembangan keterampilan tersebut menghasilkan manfaat yang maksimal, evaluasi efektivitas program pengembangan keterampilan harus dilakukan secara sistematis. Evaluasi ini penting untuk mengetahui sejauh mana keterampilan yang diajarkan dalam program dapat diterapkan dalam konteks pekerjaan dan berkontribusi pada tujuan strategis organisasi.

Evaluasi efektivitas program pengembangan keterampilan bukan hanya tentang mengukur seberapa banyak pengetahuan yang diserap oleh peserta, tetapi juga bagaimana keterampilan tersebut diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari, serta dampaknya terhadap kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, dalam bab ini akan dibahas berbagai pendekatan dan metode untuk

mengevaluasi efektivitas program pengembangan keterampilan, termasuk tantangan yang sering dihadapi dalam proses evaluasi tersebut dan solusi yang dapat diterapkan.

1. Pendekatan Evaluasi Efektivitas Program Pengembangan Keterampilan

a. Model Kirkpatrick

Model evaluasi pelatihan yang paling terkenal dan banyak digunakan adalah Model Kirkpatrick. Model ini terdiri dari empat tingkat evaluasi yang mendalam untuk mengukur efektivitas pelatihan atau pengembangan keterampilan.

1) Tingkat 1: Reaksi

Tingkat pertama dari Model Kirkpatrick, yang disebut "Reaksi," berfokus pada evaluasi persepsi langsung peserta terhadap program pelatihan. Pada tahap ini, tujuan utamanya adalah untuk mengukur sejauh mana peserta merasa puas dengan pengalaman pelatihan yang diikuti. Apakah merasa bahwa waktu yang diinvestasikan dalam pelatihan tersebut bermanfaat? Apakah fasilitas yang disediakan mendukung proses pembelajaran? Apakah materi yang diajarkan sesuai dengan ekspektasi? Semua pertanyaan ini berfungsi untuk memberikan gambaran awal tentang kualitas program pelatihan dari sudut pandang peserta.

Metode pengumpulan data yang umum digunakan pada tingkat ini adalah melalui kuesioner atau survei yang diisi oleh peserta setelah pelatihan selesai. Survei ini sering kali mencakup pertanyaan yang mengukur berbagai aspek pengalaman pelatihan, seperti kejelasan materi, kemampuan pengajar, kualitas materi pendukung, dan relevansi topik yang dibahas dengan pekerjaan sehari-hari peserta. Hasil dari survei ini memberikan wawasan yang berguna bagi pengelola pelatihan dalam menilai apakah program tersebut berhasil menarik minat peserta dan memenuhi ekspektasinya.

2) Tingkat 2: Pembelajaran

Tingkat kedua dari Model Kirkpatrick, yaitu "Pembelajaran," berfokus pada evaluasi sejauh mana peserta program pelatihan telah memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru. Evaluasi pada tingkat ini bertujuan untuk

mengukur perubahan yang terjadi dalam pemahaman atau kompetensi peserta setelah mengikuti pelatihan. Hal ini melibatkan pengujian seberapa efektif program pelatihan dalam meningkatkan keterampilan peserta sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran pada tingkat ini penting untuk memastikan bahwa materi yang diajarkan telah dipahami dengan baik dan dapat diterapkan dalam konteks pekerjaan sehari-hari.

Biasanya, evaluasi pada tingkat "Pembelajaran" dilakukan dengan menggunakan tes atau penilaian keterampilan yang dilakukan sebelum dan setelah pelatihan. Tes awal atau pre-test digunakan untuk mengukur tingkat pengetahuan atau keterampilan peserta sebelum mengikuti program pelatihan. Setelah pelatihan selesai, tes lanjutan atau post-test dilakukan untuk mengidentifikasi sejauh mana perubahan dalam pemahaman atau kemampuan peserta. Dengan cara ini, perbandingan antara hasil tes awal dan tes akhir dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai pencapaian tujuan pembelajaran.

3) Tingkat 3: Perilaku

Tingkat ketiga dari Model Kirkpatrick, yaitu "Perilaku," berfokus pada mengukur sejauh mana peserta program pelatihan mengimplementasikan keterampilan dan pengetahuan yang telah dipelajari dalam pekerjaan sehari-hari. Pada tingkat ini, evaluasi tidak hanya menilai hasil pembelajaran yang diperoleh selama pelatihan, tetapi juga mengamati perubahan konkret dalam perilaku peserta di tempat kerja. Hal ini penting karena tujuan utama dari program pelatihan adalah agar keterampilan yang dipelajari dapat diterapkan secara efektif dalam konteks pekerjaan nyata, meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Evaluasi pada tingkat perilaku dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya adalah observasi langsung. Dalam hal ini, pengawas atau atasan dapat mengamati perubahan dalam cara peserta bekerja setelah pelatihan, seperti peningkatan efisiensi, keterampilan komunikasi yang lebih baik, atau penerapan teknik baru dalam menyelesaikan masalah. Selain itu, wawancara dengan atasan atau kolega

juga bisa memberikan wawasan mengenai perubahan perilaku yang terjadi, serta apakah peserta telah mengintegrasikan keterampilan baru dalam pekerjaannya. Metode ini membantu menggali persepsi orang lain tentang penerapan keterampilan yang diajarkan.

4) Tingkat 4: Hasil

Tingkat keempat dari Model Kirkpatrick, yaitu "Hasil," berfokus pada mengukur dampak langsung dari program pelatihan terhadap tujuan strategis organisasi. Pada tingkat ini, evaluasi tidak hanya menilai hasil individual peserta, tetapi juga bagaimana pelatihan tersebut berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi yang lebih besar, seperti peningkatan produktivitas, efisiensi, atau kepuasan pelanggan. Evaluasi pada tingkat hasil ini sering kali melibatkan pengukuran metrik yang lebih luas, seperti peningkatan pendapatan, pengurangan biaya, atau hasil kinerja yang lebih baik di seluruh organisasi.

Mengukur hasil pelatihan pada tingkat ini bisa sangat menantang, karena dampak dari pelatihan mungkin tidak terlihat langsung setelah program selesai. Dibutuhkan waktu untuk menilai apakah perubahan yang terjadi di tingkat individu, seperti peningkatan keterampilan dan perilaku, benar-benar mempengaruhi hasil organisasi. Misalnya, meskipun peserta program pelatihan mungkin menunjukkan peningkatan dalam keterampilan teknis atau kepemimpinan, perubahan tersebut perlu tercermin dalam hasil yang lebih besar, seperti pengurangan biaya operasional, peningkatan kepuasan pelanggan, atau peningkatan keuntungan finansial. Hal ini memerlukan pengukuran yang cermat terhadap indikator kinerja utama (KPI) yang relevan dengan tujuan organisasi.

b. Evaluasi 360 Derajat

Evaluasi 360 derajat adalah metode yang efektif untuk menilai perkembangan keterampilan yang telah dipelajari selama program pelatihan, dengan mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan diri sendiri. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang bagaimana keterampilan yang

diajarkan diterapkan dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Dengan melibatkan berbagai perspektif, evaluasi ini dapat mengidentifikasi kekuatan dan area yang memerlukan peningkatan secara lebih objektif. Hal ini sangat berguna, terutama ketika keterampilan yang diuji berhubungan dengan aspek-aspek interpersonal, seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kolaborasi tim.

Sebagai contoh sebuah perusahaan yang mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan dapat menggunakan evaluasi 360 derajat untuk mengumpulkan umpan balik dari bawahan, rekan kerja, dan atasan setelah peserta menerapkan keterampilan kepemimpinan yang baru. Umpan balik dari bawahan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana pemimpin baru tersebut memotivasi tim dan meningkatkan produktivitas, sementara rekan kerja dapat menilai sejauh mana pemimpin tersebut berkolaborasi dan mendukung kerja tim. Umpan balik dari atasan akan menilai dampak keseluruhan dari perubahan dalam kepemimpinan terhadap kinerja dan hasil organisasi.

c. Evaluasi Berdasarkan Kinerja (*Performance-Based Evaluation*)

Evaluasi berbasis kinerja (*Performance-Based Evaluation*) adalah pendekatan yang fokus pada pengukuran kinerja individu atau tim, baik sebelum maupun sesudah mengikuti program pelatihan. Tujuan utama dari evaluasi ini adalah untuk menilai seberapa efektif program pelatihan dalam meningkatkan kinerja peserta terkait dengan tugas atau tanggung jawab. Pendekatan ini sangat relevan, terutama ketika program pelatihan dirancang untuk meningkatkan keterampilan spesifik yang memiliki dampak langsung terhadap hasil kerja, seperti keterampilan penjualan, manajemen waktu, atau pengelolaan proyek.

Sebagai contoh sebuah perusahaan yang berfokus pada penjualan dapat menggunakan evaluasi berbasis kinerja untuk menilai efektivitas pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan penjualan karyawan. Sebelum pelatihan, data mengenai jumlah penjualan atau tingkat konversi prospek ke pelanggan dapat dikumpulkan sebagai baseline. Setelah pelatihan, perusahaan dapat membandingkan hasil penjualan tersebut dengan kinerja pasca-pelatihan untuk melihat apakah

ada peningkatan yang signifikan. Pendekatan ini memungkinkan untuk melihat apakah pelatihan telah memberikan dampak nyata terhadap tujuan kinerja yang spesifik.

d. Evaluasi ROI (*Return on Investment*)

Evaluasi *Return on Investment* (ROI) merupakan metode yang digunakan untuk mengukur sejauh mana manfaat yang diperoleh organisasi dari investasi yang telah dikeluarkan dalam program pengembangan keterampilan. Evaluasi ini penting karena memberikan gambaran yang lebih jelas tentang nilai ekonomis yang dihasilkan oleh pelatihan, serta membantu organisasi dalam menentukan apakah pengeluaran untuk pelatihan sebanding dengan keuntungan yang diperoleh. Dengan menggunakan ROI, organisasi dapat memastikan bahwa program pelatihan tidak hanya memberikan peningkatan keterampilan tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Sebagai contoh sebuah perusahaan yang menginvestasikan dana untuk pelatihan pengembangan keterampilan manajerial dapat mengukur ROI dengan cara menghitung peningkatan kinerja yang dapat diatribusikan langsung pada program pelatihan tersebut. Salah satu cara untuk mengukur ROI adalah dengan mengevaluasi peningkatan produktivitas para manajer setelah mengikuti pelatihan, seperti pengurangan waktu penyelesaian proyek, peningkatan kualitas keputusan manajerial, atau pengurangan biaya operasional. Jika hasil-hasil ini dapat diukur dan dibuktikan, perusahaan dapat menghitung apakah manfaat yang diperoleh dari peningkatan kinerja melebihi biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan.

2. Tantangan dalam Evaluasi Program Pengembangan Keterampilan

Evaluasi efektivitas program pengembangan keterampilan tidaklah tanpa tantangan. Beberapa tantangan utama yang sering dihadapi organisasi dalam evaluasi ini adalah sebagai berikut:

a. Kesulitan Mengukur Dampak Langsung

Salah satu tantangan utama dalam evaluasi program pengembangan keterampilan adalah kesulitan mengukur dampak langsung dari pelatihan, terutama terkait dengan hasil jangka

panjang. Seringkali, perubahan yang terjadi akibat pelatihan tidak dapat dirasakan secara langsung atau dalam waktu singkat. Misalnya, meskipun peserta pelatihan meningkatkan keterampilan dalam manajemen atau komunikasi, dampak nyata terhadap kinerja organisasi atau hasil bisnis mungkin hanya terlihat beberapa bulan atau bahkan tahun setelah pelatihan selesai. Oleh karena itu, pengukuran dampak jangka panjang memerlukan waktu dan metode yang lebih komprehensif.

Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi juga membuat pengukuran dampak pelatihan menjadi lebih kompleks. Keberhasilan strategi bisnis atau peningkatan produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan yang dipelajari dalam pelatihan, tetapi juga oleh perubahan dalam pasar, kebijakan pemerintah, atau inovasi teknologi yang diimplementasikan di luar program pelatihan. Oleh karena itu, memisahkan pengaruh pelatihan dari faktor-faktor lain menjadi tantangan tersendiri dalam evaluasi. Ini membuat sulit untuk mengatributkan peningkatan kinerja secara langsung pada pelatihan yang diberikan.

b. Kurangnya Data yang Relevan

Salah satu tantangan utama dalam evaluasi program pengembangan keterampilan adalah kurangnya data yang relevan untuk mengukur perubahan dalam keterampilan atau kinerja peserta setelah pelatihan. Banyak organisasi tidak memiliki sistem data yang cukup baik untuk melacak perkembangan karyawan setelah mengikuti pelatihan. Tanpa data yang jelas dan terstruktur, akan sangat sulit bagi organisasi untuk mendapatkan gambaran yang akurat tentang apakah pelatihan tersebut benar-benar menghasilkan perubahan positif dalam keterampilan atau kinerja karyawan.

Tanpa data yang relevan, evaluasi yang dilakukan cenderung lebih bersifat subjektif. Beberapa organisasi mungkin mengandalkan wawancara atau survei untuk mengumpulkan umpan balik peserta, namun ini bisa menjadi tidak cukup representatif atau tidak objektif. Tanpa data kuantitatif yang dapat diukur secara jelas, seperti peningkatan produktivitas, penurunan kesalahan, atau peningkatan efisiensi, evaluasi

pelatihan bisa menjadi kurang tepat dan sulit untuk menghasilkan keputusan yang berbasis bukti.

c. Faktor Lain yang Mempengaruhi Kinerja

Salah satu tantangan utama dalam evaluasi program pengembangan keterampilan adalah sulitnya mengisolasi pengaruh pelatihan dari faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja individu dan tim. Kinerja seorang karyawan atau tim sering kali dipengaruhi oleh banyak elemen yang tidak terkait langsung dengan pelatihan yang diterima. Misalnya, perubahan pasar atau kebijakan perusahaan yang baru dapat mengubah cara kerja karyawan, meskipun pelatihan yang diikuti belum tentu berkontribusi secara langsung terhadap perubahan tersebut. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor ini saat melakukan evaluasi.

Kemajuan dalam teknologi atau inovasi industri dapat mempengaruhi hasil yang diharapkan dari pelatihan. Jika suatu organisasi mengadopsi teknologi baru atau sistem perangkat lunak yang lebih canggih setelah pelatihan, karyawan yang telah dilatih mungkin akan mengalami perubahan dalam tugas atau tanggung jawabnya. Ini membuat sulit untuk menentukan apakah peningkatan kinerja yang terlihat benar-benar disebabkan oleh pelatihan atau lebih dipengaruhi oleh perubahan teknologi yang diterapkan di tempat kerja.

d. Bias dalam Pengukuran

Bias dalam pengukuran adalah tantangan yang sering muncul dalam evaluasi program pengembangan keterampilan, yang dapat memengaruhi keakuratan hasil yang diperoleh. Bias ini bisa berasal dari peserta pelatihan, evaluator, atau bahkan keduanya. Sebagai contoh, peserta pelatihan mungkin merasa enggan untuk memberikan umpan balik negatif karena takut akan dampaknya terhadap hubungan dengan atasan atau rekan kerja. Sebaliknya, juga mungkin memberikan umpan balik yang terlalu positif untuk menunjukkan kepuasan, meskipun sebenarnya belum sepenuhnya mendapatkan manfaat dari pelatihan. Ini dapat menciptakan gambaran yang tidak akurat tentang efektivitas program.

Bias juga dapat muncul dari evaluator, yang mungkin memiliki preferensi atau persepsi tertentu yang memengaruhi

penilaian. Evaluator yang memiliki hubungan dekat dengan peserta, seperti atasan langsung, mungkin cenderung memberikan penilaian yang lebih baik untuk menunjukkan dukungan atau apresiasi terhadap karyawan tersebut. Sebaliknya, evaluator yang memiliki sikap negatif terhadap peserta dapat memberikan penilaian yang kurang adil atau terlalu kritis. Bias semacam ini dapat menyebabkan hasil evaluasi yang tidak objektif, sehingga mengurangi keandalan data yang dikumpulkan.

3. Solusi untuk Mengatasi Tantangan dalam Evaluasi

Beberapa solusi untuk mengatasi tantangan evaluasi program pengembangan keterampilan meliputi:

a. Menggunakan Metode Evaluasi yang Beragam

Menggunakan metode evaluasi yang beragam adalah salah satu solusi yang efektif untuk mengatasi tantangan dalam evaluasi program pengembangan keterampilan. Setiap metode evaluasi memiliki kekuatan dan keterbatasan masing-masing. Sebagai contoh, Model Kirkpatrick memberikan kerangka kerja yang jelas untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan pada empat tingkat yang berbeda, mulai dari reaksi peserta hingga dampak akhir pada hasil organisasi. Namun, meskipun model ini memberikan gambaran yang komprehensif, ia mungkin tidak menangkap seluruh dinamika yang terjadi di tempat kerja pasca pelatihan. Di sisi lain, evaluasi 360 derajat memberikan umpan balik yang lebih luas dari berbagai pihak yang terlibat, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan, untuk menilai perubahan perilaku dan keterampilan yang diterapkan di tempat kerja.

Dengan menggabungkan kedua metode ini, organisasi dapat memperoleh informasi yang lebih lengkap dan lebih mendalam tentang dampak pelatihan. Misalnya, setelah menggunakan Model Kirkpatrick untuk menilai reaksi dan pembelajaran peserta, organisasi dapat melengkapi data tersebut dengan umpan balik dari berbagai sumber menggunakan evaluasi 360 derajat untuk menilai bagaimana keterampilan yang dipelajari diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memperoleh data yang lebih

objektif dan memperkecil kemungkinan bias atau kesalahan pengukuran yang mungkin terjadi jika hanya menggunakan satu metode evaluasi saja.

b. Memastikan Pengumpulan Data yang Konsisten

Memastikan pengumpulan data yang konsisten adalah kunci untuk evaluasi yang efektif dalam program pengembangan keterampilan. Tanpa data yang sistematis dan konsisten, organisasi akan kesulitan dalam menilai apakah pelatihan telah mencapai tujuan yang ditetapkan. Salah satu cara untuk memastikan pengumpulan data yang terstruktur adalah dengan memanfaatkan sistem manajemen pembelajaran (*Learning Management System*/LMS). LMS memungkinkan organisasi untuk melacak kemajuan peserta pelatihan secara *real-time*, mengelola materi pelatihan, dan menyimpan data hasil evaluasi seperti tes atau kuis yang diambil peserta. Dengan demikian, informasi yang diperoleh dari pelatihan dapat diakses dan dianalisis dengan lebih mudah.

Perangkat lunak pelaporan kinerja (*performance management software*) juga berperan penting dalam mengumpulkan data kinerja individu atau tim. Perangkat lunak ini dapat mengintegrasikan berbagai data dari sumber yang berbeda, seperti hasil evaluasi pelatihan, penilaian kinerja tahunan, atau umpan balik dari rekan kerja. Dengan sistem yang terintegrasi, organisasi dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang dampak pelatihan terhadap kinerja dan perkembangan keterampilan peserta. Data yang dikumpulkan secara konsisten melalui platform ini akan memberikan hasil yang lebih akurat dalam evaluasi, memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan yang lebih baik dalam mengelola program pelatihan di masa depan.

c. Fokus pada Tujuan Jangka Panjang

Fokus pada tujuan jangka panjang dalam evaluasi program pengembangan keterampilan adalah kunci untuk memastikan bahwa pelatihan memberikan dampak yang signifikan dan berkelanjutan bagi organisasi. Banyak program pelatihan sering kali hanya mengukur hasil instan, seperti kepuasan peserta atau peningkatan keterampilan jangka pendek. Namun, untuk menilai keberhasilan yang sesungguhnya, organisasi perlu melihat

apakah keterampilan yang dipelajari benar-benar diterapkan dalam jangka panjang dan memberikan kontribusi pada tujuan strategis organisasi, seperti peningkatan produktivitas, efisiensi, dan inovasi. Dengan memperhatikan dampak jangka panjang, organisasi dapat memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan nilai yang bertahan lama.

Untuk menilai dampak jangka panjang, evaluasi harus dilakukan dalam periode waktu yang lebih panjang setelah pelatihan selesai. Ini dapat mencakup pemantauan kinerja peserta beberapa bulan atau tahun setelah pelatihan, melihat apakah menerapkan keterampilan yang telah dipelajari dalam konteks pekerjaan sehari-hari, dan apakah ada perubahan yang terjadi dalam tim atau organisasi secara keseluruhan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menilai apakah keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan benar-benar berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja, hubungan antar anggota tim, atau pengambilan keputusan yang lebih baik.

BAB VIII
PENGELOLAAN KINERJA DALAM TIM YANG TANGGUH DAN ADAPTIF

Pentingnya sistem pengelolaan kinerja yang tepat untuk mendukung tim dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang cepat. Dalam dunia kerja yang penuh ketidakpastian, keberhasilan tim sangat bergantung pada kemampuan untuk beradaptasi dan bertahan dalam situasi yang terus berubah. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja harus dirancang untuk tidak hanya mengukur hasil, tetapi juga mendorong perkembangan ketangguhan dan agilitas dalam tim. Pengelolaan kinerja yang efektif dalam tim yang tangguh memerlukan pendekatan yang lebih holistik, yang melibatkan penilaian terhadap dimensi-dimensi non-teknis seperti komitmen, kolaborasi, dan kemampuan beradaptasi. Penilaian kinerja tidak lagi hanya mengandalkan metrik tradisional, tetapi harus mencakup kemampuan individu dan kelompok untuk bertahan dalam menghadapi stres, perubahan, serta dinamika pekerjaan yang kompleks. Dengan pengelolaan kinerja yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa tim-tim tetap berada dalam jalur yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

A. Penilaian Kinerja yang Berfokus pada Ketangguhan dan Adaptasi

Pengelolaan kinerja dalam organisasi tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil atau tujuan yang terukur, tetapi juga pada kemampuan individu dan tim untuk menghadapi tantangan, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap efektif dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Ketangguhan dan adaptasi merupakan dua kualitas penting yang harus

dimiliki oleh tim dalam menghadapi dunia kerja yang terus berkembang. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang berfokus pada ketangguhan dan adaptasi menjadi suatu hal yang semakin relevan dalam pengelolaan tim masa kini. Penilaian kinerja tradisional seringkali lebih mengutamakan indikator kinerja yang bersifat kuantitatif dan terukur, seperti produktivitas atau pencapaian target. Namun, untuk mendukung organisasi dalam menciptakan tim yang tidak hanya kompeten tetapi juga tangguh dan adaptif, perlu ada penyesuaian dalam pendekatan penilaian.

Ketangguhan (*resilience*) merujuk pada kemampuan individu atau tim untuk bangkit kembali setelah menghadapi kesulitan, kegagalan, atau perubahan yang tidak terduga. Dalam konteks tim, ketangguhan berarti kemampuan tim untuk terus beroperasi secara efektif meskipun menghadapi tekanan, stres, atau peristiwa yang merugikan. Tim yang tangguh tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga dapat belajar dari pengalaman dan memperbaiki diri untuk menghadapi tantangan berikutnya dengan lebih baik. Ketangguhan dapat dianggap sebagai proses dinamis yang melibatkan emosi, kognisi, dan perilaku yang membantu individu dan tim mengelola tantangan dan kembali berfungsi dengan optimal setelah menghadapi kesulitan (Tugade & Fredrickson, 2007).

Adaptasi (*adaptability*), di sisi lain, adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi atau situasi baru. Dalam konteks tim, ini mencakup kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat dan efektif, serta memperbarui strategi atau cara kerja yang ada untuk tetap relevan dalam menghadapi tantangan baru. Tim yang adaptif tidak hanya dapat menanggapi perubahan, tetapi juga mencari peluang untuk berinovasi dan meningkatkan caranya bekerja. Pulakos *et al.* (2006) menyatakan bahwa kemampuan untuk beradaptasi tidak hanya terkait dengan reaksi terhadap perubahan, tetapi juga dengan proaktivitas dalam merencanakan dan mempersiapkan diri untuk perubahan yang akan datang.

Penilaian kinerja yang berfokus pada ketangguhan dan adaptasi harus mencakup elemen-elemen yang tidak hanya mengukur pencapaian hasil yang terukur, tetapi juga mempertimbangkan aspek-aspek psikologis, emosional, dan perilaku yang terkait dengan kemampuan tim untuk bertahan dan beradaptasi. Berikut adalah beberapa pendekatan untuk menilai ketangguhan dan adaptasi dalam kinerja tim:

1. Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi

Penilaian kinerja berbasis kompetensi berfokus pada kemampuan individu dan tim untuk mengembangkan dan menerapkan keterampilan yang relevan dengan tantangan yang dihadapi dalam konteks pekerjaan. Dalam hal ini, kompetensi yang dinilai tidak hanya mencakup pengetahuan teknis, tetapi juga keterampilan non-teknis yang mendukung ketangguhan dan kemampuan beradaptasi, seperti kemampuan menyelesaikan masalah, manajemen stres, kreativitas, dan kerja sama tim. Kompetensi ini sangat penting di lingkungan yang penuh ketidakpastian dan perubahan cepat, di mana kemampuan untuk tetap efektif dan produktif meskipun menghadapi tekanan menjadi kunci.

Kompetensi yang berfokus pada ketangguhan mencakup kemampuan individu untuk mengelola ketidakpastian dan merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengatasi hambatan. Kompetensi ini juga meliputi kemampuan untuk belajar dari pengalaman masa lalu, baik yang berhasil maupun yang gagal, dan menggunakannya untuk memperbaiki diri di masa depan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kompetensi tidak hanya melihat pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang dilalui individu atau tim untuk menghadapinya. Dalam dunia kerja yang dinamis, ketangguhan ini menjadi landasan untuk kesuksesan jangka panjang.

2. Penilaian Berbasis Perilaku

Penilaian berbasis perilaku adalah metode evaluasi yang mengamati langsung perilaku individu atau tim dalam situasi kerja yang nyata. Pendekatan ini bertujuan untuk menilai bagaimana seseorang atau kelompok bertindak saat dihadapkan dengan tantangan, seperti perubahan mendadak, krisis, atau tugas yang menuntut kinerja tinggi. Evaluasi ini memberikan gambaran yang lebih jelas tentang respons individu atau tim dalam situasi dinamis dan sering kali tidak terduga, yang dapat mencerminkan kemampuan dalam menghadapi tekanan dan ketidakpastian.

Perilaku adaptif, seperti kemampuan untuk tetap tenang dalam situasi yang penuh tekanan, sangat penting dalam penilaian berbasis perilaku. Individu atau tim yang mampu menjaga ketenangan dan fokus pada tugas meskipun menghadapi kesulitan atau perubahan mendadak menunjukkan tingkat ketangguhan yang tinggi. Kemampuan ini, yang tercermin dalam cara seseorang berinteraksi dengan rekan kerja atau

menangani masalah yang muncul secara spontan, merupakan indikator penting dalam menilai kinerja di tempat kerja.

3. Penilaian Kinerja Berdasarkan Hasil (*Outcome-Based*)

Penilaian kinerja berbasis hasil (*outcome-based*) berfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dan sering kali melibatkan metrik kuantitatif seperti penjualan, produktivitas, atau pencapaian target lainnya. Meskipun demikian, penilaian ini dapat diperluas untuk mencakup hasil yang mencerminkan ketangguhan dan kemampuan adaptasi individu atau tim. Dalam konteks ini, hasil tidak hanya dilihat dari pencapaian numerik, tetapi juga dari bagaimana individu atau tim berhasil mencapai tujuan meskipun menghadapi tantangan yang tidak terduga atau perubahan besar yang mempengaruhi arah atau metode kerja.

Sebagai contoh tim yang berhasil merespons perubahan besar dalam pasar atau adaptasi terhadap teknologi baru dapat dinilai berdasarkan hasil yang dicapai, meskipun lingkungan mengalami ketidakpastian atau goncangan. Dalam hal ini, meskipun hasil akhir mungkin serupa dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya, perjalanan menuju pencapaian tersebut akan lebih terfokus pada cara tim menavigasi tantangan dan merespons kondisi yang terus berubah. Penilaian ini lebih mengedepankan fleksibilitas dan ketangguhan dalam menghadapi hambatan daripada hanya melihat hasil akhir secara langsung.

4. Penilaian Kinerja 360 Derajat

Penilaian kinerja 360 derajat merupakan metode evaluasi yang melibatkan umpan balik dari berbagai pihak yang berinteraksi langsung dengan individu yang dievaluasi, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, serta diri sendiri. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai kinerja individu dalam berbagai konteks, termasuk ketangguhan dan kemampuan adaptasinya dalam menghadapi tantangan. Umpan balik yang diberikan dari berbagai sudut pandang ini menciptakan evaluasi yang lebih komprehensif dan dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki serta kelebihan yang mungkin tidak terlihat dari satu perspektif saja.

Pada konteks ketangguhan dan adaptasi, penilaian 360 derajat dapat memberikan wawasan berharga tentang bagaimana individu

mengelola tantangan di tempat kerja. Misalnya, bagaimana merespons perubahan mendadak dalam tugas atau menghadapi krisis. Evaluasi ini mengukur tidak hanya hasil dari kinerja, tetapi juga proses individu atau tim dalam mengatasi kesulitan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk melihat dengan jelas apakah individu memiliki kemampuan untuk tetap fokus dan bekerja sama dalam kondisi yang penuh ketidakpastian dan perubahan yang cepat.

5. Penilaian Berbasis Proses

Penilaian berbasis proses menilai bagaimana tim menangani perubahan atau tantangan yang dihadapi dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Fokus utama dari pendekatan ini adalah pada langkah-langkah yang diambil oleh tim dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi respons terhadap perubahan yang terjadi. Dalam menghadapi situasi yang berubah, penting bagi tim untuk memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri secara cepat dan efektif. Oleh karena itu, penilaian berbasis proses mengamati bagaimana tim merespons perubahan tersebut, bukan hanya melihat hasil akhirnya. Hal ini memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai kesiapan tim dalam menghadapi dinamika organisasi.

Contohnya, jika sebuah tim dihadapkan pada perubahan mendadak dalam prioritas atau arah organisasi, penilaian berbasis proses akan menilai bagaimana mengelola transisi tersebut. Pengamatan ini dapat mencakup seberapa efektif tim dalam menyesuaikan strategi dengan situasi yang baru. Penilaian ini juga akan mengidentifikasi bagaimana tim mengorganisir ulang tugas-tugas yang harus dilakukan, dan apakah mampu bekerja sama dalam mengatasi perubahan tersebut dengan efisien. Dengan demikian, penilaian ini tidak hanya menilai hasil yang dicapai, tetapi juga proses yang dilalui dalam mencapai tujuan di tengah perubahan.

B. Sistem Umpan Balik yang Konstruktif

Sistem umpan balik yang konstruktif berperan yang sangat penting dalam pengelolaan kinerja tim yang tangguh dan adaptif. Dalam dunia organisasi yang semakin dinamis dan penuh tantangan, kemampuan untuk memberikan dan menerima umpan balik secara efektif menjadi kunci untuk mempertahankan kinerja tim yang tinggi dan

memfasilitasi pertumbuhan individu serta tim secara keseluruhan. Umpan balik yang konstruktif tidak hanya membantu individu dalam memperbaiki kinerja tetapi juga memotivasi untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.

Umpan balik konstruktif adalah informasi yang diberikan dengan cara yang jelas, jujur, dan positif yang dirancang untuk membantu individu atau tim meningkatkan kinerja. Umpan balik ini bukan sekadar kritik, tetapi juga mencakup saran yang dapat diterima dan digunakan untuk perbaikan. Menurut Schmitt (2012), umpan balik konstruktif berfokus pada aspek-aspek yang dapat diperbaiki dan memberikan solusi yang praktis untuk mencapai perbaikan tersebut, bukan hanya membahas kelemahan atau kegagalan.

Umpan balik konstruktif dalam konteks tim yang tangguh dan adaptif berarti memberikan informasi yang membangun yang dapat membantu anggota tim beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan ketangguhan dalam menghadapi tantangan. Sebuah sistem umpan balik yang efektif harus memastikan bahwa umpan balik yang diberikan adalah tepat waktu, relevan, dan disampaikan dengan cara yang mendukung pengembangan dan bukan merendahkan.

1. Pelatihan untuk Memberi Umpan Balik

Pelatihan untuk memberikan umpan balik yang efektif sangat penting dalam memastikan bahwa komunikasi antara manajer, pemimpin tim, dan anggota tim berjalan dengan baik. Umpan balik yang konstruktif dapat membantu individu tumbuh dan berkembang, namun jika disampaikan dengan cara yang salah, bisa menyebabkan rasa takut, frustrasi, atau bahkan penurunan motivasi. Oleh karena itu, penting untuk melatih manajer dan pemimpin tim agar mampu memberikan umpan balik yang mendukung perbaikan tanpa menciptakan ketegangan atau perasaan negatif. Pelatihan ini dapat mencakup teknik-teknik komunikasi yang menekankan pada pendekatan yang empatik dan positif.

Salah satu teknik yang dapat diajarkan dalam pelatihan adalah menggunakan pendekatan "*sandwich*," di mana umpan balik positif disampaikan terlebih dahulu, diikuti dengan area yang perlu diperbaiki, dan ditutup dengan kata-kata positif atau dorongan. Pendekatan ini membantu menciptakan suasana yang lebih aman bagi penerima umpan balik, sehingga lebih terbuka terhadap kritik konstruktif. Selain itu,

manajer dan pemimpin tim juga harus dilatih untuk memfokuskan percakapan pada perilaku atau hasil yang dapat diperbaiki, bukan menyerang pribadi individu. Ini memastikan bahwa umpan balik berfokus pada aspek yang bisa dikendalikan dan diperbaiki oleh penerima.

2. Menciptakan Lingkungan yang Mendukung Umpan Balik

Menciptakan lingkungan yang mendukung umpan balik terbuka dan konstruktif merupakan elemen kunci dalam membangun tim yang efektif dan produktif. Organisasi harus memastikan bahwa semua anggota tim merasa aman dan dihargai saat menerima maupun memberikan umpan balik. Salah satu komponen utama untuk mencapai hal ini adalah menciptakan "*psychological safety*" di dalam tim, sebuah konsep yang dikemukakan oleh Edmondson (2018). Psychological safety berarti menciptakan ruang di mana individu merasa bebas untuk berbicara tanpa takut akan akibat negatif, seperti dihukum atau dihina. Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, anggota tim lebih cenderung untuk berbagi ide, memberikan umpan balik, dan berkolaborasi tanpa rasa khawatir.

Untuk menciptakan lingkungan yang mendukung umpan balik, organisasi perlu menghilangkan budaya takut atau defensif yang sering kali muncul dalam tim. Salah satu cara untuk mencapai ini adalah dengan memperkenalkan kebijakan yang menekankan pentingnya keterbukaan dan transparansi. Pemimpin dan manajer harus memberikan contoh dengan secara terbuka menerima umpan balik dari anggota tim dan menunjukkan bagaimana menanggapi kritik konstruktif. Ketika pemimpin bersedia untuk menerima umpan balik tanpa reaksi defensif, hal ini mendorong anggota tim untuk merasa lebih nyaman dalam memberikan umpan balik kepada rekan kerja dan atasan.

3. Mendorong Umpan Balik 360 Derajat

Penerapan sistem umpan balik 360 derajat merupakan strategi yang sangat efektif dalam memastikan bahwa setiap individu mendapatkan umpan balik yang holistik dan menyeluruh. Berbeda dengan umpan balik tradisional yang hanya melibatkan atasan, sistem 360 derajat melibatkan berbagai pihak, seperti rekan sejawat, bawahan, dan bahkan diri sendiri. Hal ini memberikan individu wawasan yang lebih luas tentang bagaimana dipersepsikan dalam berbagai peran dan

situasi, serta memberikan gambaran lebih objektif mengenai kekuatan dan kelemahan. Umpan balik dari berbagai sumber ini sangat penting untuk pengembangan pribadi, karena dapat mengungkapkan berbagai aspek kinerja yang mungkin tidak terlihat hanya melalui pengamatan atasan.

Sistem umpan balik 360 derajat dapat mendorong pengembangan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk menerima kritik konstruktif dari berbagai sudut pandang. Misalnya, rekan sejawat sering kali lebih memahami dinamika tim dan interaksi sehari-hari, sementara bawahan dapat memberikan wawasan tentang gaya kepemimpinan atau bagaimana dipengaruhi oleh keputusan yang dibuat oleh atasan. Dengan adanya umpan balik dari banyak pihak, individu dapat mengidentifikasi pola yang konsisten mengenai perilaku dan kinerja, serta mengetahui area mana yang perlu ditingkatkan. Ini memungkinkan untuk membuat perbaikan yang lebih spesifik dan tepat sasaran.

4. Menggunakan Teknologi untuk Meningkatkan Umpan Balik

Penggunaan teknologi dalam sistem umpan balik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pemberian umpan balik dalam organisasi. Platform umpan balik digital memungkinkan karyawan untuk menerima dan memberikan umpan balik secara langsung dan *real-time*, mengurangi waktu tunggu yang sering terjadi dalam sistem tradisional. Dengan adanya teknologi ini, umpan balik dapat diberikan segera setelah kejadian atau perilaku yang relevan, sehingga lebih relevan dan bermanfaat bagi penerima umpan balik. Misalnya, aplikasi atau perangkat lunak yang memungkinkan atasan atau rekan sejawat untuk memberikan komentar langsung setelah pertemuan atau proyek selesai dapat mempercepat proses evaluasi dan memberikan respons yang lebih tepat waktu.

Teknologi juga menyediakan alat untuk melacak kemajuan dan tindak lanjut dari umpan balik yang diberikan. Dengan menggunakan platform digital, organisasi dapat memonitor bagaimana karyawan merespons umpan balik yang diberikan, serta bagaimana mengimplementasikan perubahan yang diperlukan. Fitur seperti pengingat dan pelaporan progres memungkinkan penerima umpan balik untuk melakukan tindak lanjut atas saran yang diberikan, serta memastikan bahwa umpan balik yang diberikan tidak hanya berhenti pada tahap pengungkapan, tetapi juga diimplementasikan dalam praktik.

Ini sangat penting untuk menjaga proses umpan balik tetap produktif dan bermanfaat.

C. Pengelolaan Kinerja di Era Ketidakpastian

Di era yang penuh ketidakpastian, pengelolaan kinerja dalam tim menjadi tantangan yang lebih besar. Ketidakpastian ini dapat berasal dari berbagai sumber, mulai dari perubahan teknologi, persaingan pasar yang semakin ketat, hingga ketidakstabilan sosial-politik dan ekonomi global. Bagi organisasi dan tim, kemampuan untuk tetap tangguh dan adaptif di tengah ketidakpastian menjadi faktor penentu keberhasilan. Salah satu cara untuk menghadapinya adalah dengan memastikan bahwa pengelolaan kinerja dilakukan dengan tepat, yang tidak hanya mencakup evaluasi dan pengembangan individu, tetapi juga penguatan kolaborasi dan ketangguhan tim dalam menghadapi tantangan.

1. Mengembangkan Ketangguhan Melalui Kepemimpinan yang Adaptif

Kepemimpinan adaptif berperan yang sangat vital dalam mengelola kinerja tim, terutama dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Pemimpin yang adaptif tidak hanya mampu membuat keputusan cepat, tetapi juga dapat menavigasi tim melalui tantangan yang terus berubah, dengan mempertahankan fokus pada tujuan jangka panjang. Kepemimpinan ini melibatkan keterampilan untuk membaca situasi secara akurat dan fleksibel menyesuaikan pendekatan berdasarkan kondisi yang ada. Dalam lingkungan yang cepat berubah, pemimpin yang adaptif mampu mengenali dinamika dan meresponsnya dengan cara yang konstruktif, menjaga stabilitas dalam tim meskipun menghadapi tekanan eksternal (Heifetz, 2009).

Kepemimpinan adaptif juga membutuhkan kemampuan untuk mengelola perubahan secara efektif. Dalam banyak kasus, perubahan tiba-tiba atau krisis yang tak terduga menuntut pemimpin untuk segera beradaptasi dan merancang strategi baru untuk mengatasi situasi tersebut. Pemimpin memiliki kemampuan untuk tidak hanya mengarahkan perubahan, tetapi juga mengkomunikasikan perubahan tersebut dengan cara yang memotivasi anggota tim untuk menghadapinya dengan positif. Kepemimpinan adaptif menciptakan lingkungan di mana tim merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses

perubahan, yang pada gilirannya meningkatkan ketangguhan tim dalam menghadapi tantangan.

2. Penerapan Teknologi untuk Mempermudah Pengelolaan Kinerja

Penerapan teknologi dalam pengelolaan kinerja telah menjadi salah satu solusi terbaik untuk menghadapi tantangan di era ketidakpastian. Sistem manajemen kinerja berbasis teknologi memungkinkan organisasi untuk memantau kinerja individu dan tim secara *real-time*, memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kemajuan. Teknologi ini memfasilitasi pengumpulan dan pemrosesan data yang lebih efisien, memungkinkan pemimpin dan manajer untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan berdasarkan bukti yang lebih kuat. Dengan adanya sistem yang terintegrasi, setiap perubahan dalam kinerja dapat segera terdeteksi, memungkinkan perbaikan segera dilakukan.

Peran teknologi berbasis big data dalam meningkatkan efisiensi analisis kinerja. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data dalam jumlah besar, organisasi dapat melihat tren yang mungkin tidak terlihat melalui pengamatan konvensional. Big data membantu mengidentifikasi pola dalam kinerja yang sebelumnya sulit dipahami, seperti perubahan dalam produktivitas, kecepatan respon terhadap tantangan, atau kecenderungan anggota tim dalam menghadapi tekanan. Melalui analisis data ini, tim dapat merancang strategi yang lebih adaptif dan responsif terhadap ketidakpastian yang ada.

3. Menciptakan Lingkungan yang Fleksibel dan Inovatif

Menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan inovatif sangat penting untuk pengelolaan kinerja dalam era ketidakpastian. Di tengah perubahan yang cepat dan tantangan yang seringkali tidak terduga, organisasi perlu mendorong tim untuk berinovasi dan mencari solusi kreatif. Lingkungan yang fleksibel memungkinkan tim untuk mengubah strategi, mencoba pendekatan baru, dan bereksperimen tanpa takut gagal. Hal ini memberikan kebebasan bagi individu untuk membahas berbagai solusi yang dapat memitigasi ketidakpastian dan menghadapi tantangan secara lebih efektif. Dengan adanya ruang untuk eksperimen, ide-ide baru dapat berkembang yang akhirnya memperkuat daya adaptasi tim.

O'Reilly dan Tushman (2021) menekankan bahwa tim yang memiliki kebebasan untuk berinovasi lebih mampu beradaptasi dengan perubahan yang tak terduga. Ketika anggota tim diberi kesempatan untuk membahas cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah, lebih terbuka terhadap perubahan dan mampu merespons dinamika pasar atau tantangan operasional dengan lebih cepat. Lingkungan yang mendukung inovasi juga memupuk rasa percaya diri dalam tim, karena tahu bahwa risiko kegagalan tidak akan langsung dihukum, melainkan dipandang sebagai bagian dari proses belajar dan pengembangan.

4. Evaluasi Kinerja yang Berbasis pada Tujuan yang Terukur dan Realistis

Evaluasi kinerja yang berbasis pada tujuan yang terukur dan realistis sangat penting untuk pengelolaan kinerja tim yang tangguh. Tujuan yang jelas dan spesifik memberi arah yang tepat bagi tim, memungkinkan untuk fokus pada apa yang harus dicapai meskipun dalam kondisi ketidakpastian. Ketika tim memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan, dapat lebih mudah mengukur kemajuan dan menyesuaikan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Namun, agar tujuan tersebut efektif, harus tetap realistis dan dapat disesuaikan dengan perubahan yang terjadi di sekitar tim.

Menurut Locke dan Latham (2015), tujuan yang spesifik dan dapat diukur meningkatkan motivasi dan kinerja tim. Ketika anggota tim dapat melihat secara jelas apa yang perlu dicapai, merasa lebih termotivasi untuk bekerja menuju hasil yang diinginkan. Selain itu, tujuan yang terukur memungkinkan evaluasi yang lebih objektif dan memberikan umpan balik yang konstruktif mengenai apa yang telah dicapai dan area mana yang masih memerlukan perbaikan. Evaluasi ini penting untuk mempertahankan arah dan meningkatkan kinerja tim dalam menghadapi tantangan.

D. Menjaga Motivasi dan Komitmen Tim

Motivasi dan komitmen adalah dua elemen penting yang menentukan kinerja tim. Kinerja yang optimal dalam tim tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis anggota, tetapi juga pada seberapa besar termotivasi untuk mencapai tujuan bersama dan seberapa besar komitmen terhadap tim dan organisasi. Di era yang penuh ketidakpastian

ini, menjaga motivasi dan komitmen tim menjadi semakin menantang. Ketidakpastian yang datang dari faktor eksternal seperti perubahan pasar, krisis ekonomi, atau disrupsi teknologi dapat mempengaruhi tingkat motivasi dan komitmen anggota tim. Motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks tim, motivasi merujuk pada tingkat kegairahan, komitmen, dan usaha yang diberikan oleh anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Motivasi yang tinggi akan memastikan bahwa anggota tim tidak hanya bekerja keras tetapi juga dengan penuh semangat untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan tim.

Beberapa teori motivasi yang relevan dengan pengelolaan kinerja dalam tim adalah teori *self-determination* (Deci & Ryan, 2000), yang menyatakan bahwa individu akan lebih termotivasi jika memiliki otonomi dalam pekerjaan, merasa kompeten, dan merasa memiliki hubungan sosial yang positif dengan rekan-rekannya. Motivasi ini sangat penting dalam tim yang tangguh dan adaptif, di mana anggota tim perlu bekerja sama untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang. Selain itu, teori *goal-setting* (Locke & Latham, 2002) menekankan bahwa tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, pemimpin tim perlu memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan adalah spesifik, terukur, dan cukup menantang agar anggota tim merasa termotivasi untuk mencapainya.

Komitmen dalam tim merujuk pada sejauh mana anggota tim merasa terikat pada tujuan, nilai, dan misi tim. Komitmen ini berfungsi sebagai perekat yang menjaga agar anggota tim tetap bekerja sama, terutama ketika menghadapi hambatan dan ketidakpastian. Sebuah tim yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki semangat untuk terus berjuang meskipun menghadapi kesulitan atau tantangan yang besar. Menurut Meyer dan Allen (1991), ada tiga dimensi komitmen: komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap tim), komitmen normatif (rasa kewajiban untuk bertahan dalam tim), dan komitmen kalkulatif (penilaian rasional mengenai manfaat yang diperoleh dari tim). Dalam tim yang tangguh dan adaptif, komitmen afektif biasanya menjadi yang paling penting, karena keterikatan emosional anggota tim terhadap tujuan dan nilai-nilai tim akan mempengaruhi tingkat keterlibatannya dalam mencapai tujuan tersebut. Di tengah ketidakpastian, penting bagi

pemimpin tim untuk menggunakan strategi yang efektif untuk menjaga motivasi dan komitmen tim. Beberapa strategi tersebut adalah:

1. Komunikasi yang Terbuka dan Transparan

Komunikasi yang terbuka dan transparan berperan krusial dalam menjaga motivasi dan komitmen anggota tim, terutama dalam lingkungan yang penuh tantangan. Dengan komunikasi yang jelas, anggota tim dapat lebih mudah memahami arah dan tujuan organisasi atau tim, serta bagaimana kontribusinya berperan dalam mencapai tujuan tersebut. Pemimpin yang memastikan bahwa informasi mengenai perubahan, kebijakan, atau keputusan strategis disampaikan dengan jelas akan mengurangi kebingungannya. Hal ini juga menciptakan rasa memiliki yang lebih besar di kalangan anggota tim, karena merasa lebih dilibatkan dalam setiap keputusan yang diambil.

Komunikasi yang terbuka memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk menyampaikan pendapat, kekhawatiran, atau ide-ide baru tanpa rasa takut atau terintimidasi. Dalam konteks ini, pemimpin yang mendengarkan dengan seksama dan menghargai umpan balik yang diberikan oleh tim akan menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan partisipatif. Ini mengurangi jarak hierarkis dan memberikan rasa penghargaan yang lebih tinggi kepada anggota tim, merasa bahwa suaranya didengar, yang dapat memperkuat hubungan kerja dan meningkatkan rasa saling percaya di antara anggota tim.

2. Memberikan Penghargaan dan Pengakuan

Memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat kepada anggota tim yang menunjukkan kinerja yang baik memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasinya. Penghargaan ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai pengingat bahwa usaha dan kontribusinya dihargai oleh organisasi atau tim. Penghargaan yang diterima oleh anggota tim membantunya merasa dihargai, dan ini dapat meningkatkan keterlibatannya dalam pekerjaan serta komitmen terhadap tujuan tim. Ini sangat penting, terutama dalam situasi yang penuh tantangan, di mana motivasi internal sering kali menjadi faktor penentu untuk terus bertahan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Pengakuan verbal atau pujian juga merupakan bentuk penghargaan yang sangat berharga. Pujian yang diberikan dengan tulus dapat memperkuat rasa percaya diri anggota tim dan mendorongnya

untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja. Penekanan pada penghargaan non-material ini memberi peluang bagi anggota tim untuk merasakan apresiasi secara pribadi, yang berdampak pada peningkatan motivasi intrinsik. Dalam hal ini, pengakuan yang datang dari pemimpin atau rekan kerja dapat memberikan rasa pencapaian yang lebih mendalam.

3. Membangun Kepercayaan

Kepercayaan merupakan fondasi utama dalam setiap hubungan, termasuk hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Tanpa kepercayaan, komunikasi yang terbuka, kolaborasi yang efektif, dan komitmen terhadap tujuan bersama akan sulit tercapai. Ketika anggota tim mempercayai pemimpin, cenderung lebih terbuka terhadap arahan dan perubahan yang diberikan, serta lebih mudah menerima tantangan yang muncul. Kepercayaan ini juga memungkinkan anggota tim untuk merasa lebih aman dalam menyampaikan ide atau kekhawatiran tanpa takut dihakimi atau ditolak. Hal ini meningkatkan dinamika tim yang positif dan saling mendukung.

Proses membangun kepercayaan memang memerlukan waktu dan konsistensi. Pemimpin yang dapat menunjukkan integritas dan konsistensi dalam tindakannya akan lebih mudah untuk membangun kepercayaan di antara anggota tim. Misalnya, jika pemimpin berjanji untuk mendengarkan masukan anggota tim atau memenuhi komitmen tertentu, maka memenuhi janji tersebut akan memperkuat kepercayaan yang ada. Sebaliknya, kegagalan untuk menepati janji atau ketidakkonsistenan dalam tindakan dapat merusak kepercayaan dan menurunkan motivasi tim.

4. Mendorong Kolaborasi dan Kerja Sama

Kolaborasi yang erat antar anggota tim adalah elemen kunci dalam menciptakan tim yang tangguh dan adaptif. Dalam situasi yang penuh ketidakpastian atau tantangan, kerja sama yang solid memungkinkan tim untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dapat meningkatkan efektivitas. Pemimpin memiliki peran penting dalam memfasilitasi kolaborasi ini dengan menciptakan suasana yang mendukung keterbukaan dan saling menghargai. Dengan mempromosikan komunikasi yang jelas dan saling mendengarkan, pemimpin dapat mendorong anggota tim untuk berbagi ide, memberikan

solusi bersama, dan mencari pendekatan kreatif untuk mengatasi masalah.

Kerja sama yang baik tidak hanya meningkatkan kualitas kinerja, tetapi juga memperkuat hubungan antar anggota tim. Ketika anggota tim merasa bahwa bekerja bersama untuk tujuan yang sama, lebih cenderung merasa dihargai dan terhubung satu sama lain. Hal ini akan menciptakan rasa saling memiliki, yang sangat penting dalam menjaga motivasi dan komitmen anggota tim terhadap tujuan bersama. Pemimpin yang dapat menciptakan suasana kerja yang kolaboratif akan mampu mengurangi perasaan individualistik dan menciptakan solidaritas di antara anggota tim, yang memperkuat ikatan sebagai sebuah kelompok yang solid.

5. Fleksibilitas dalam Pembagian Tugas

Fleksibilitas dalam pembagian tugas memberikan anggota tim kebebasan untuk mengatur caranya bekerja sesuai dengan kekuatan dan preferensinya. Ketika tim diberikan otonomi dalam memilih cara menyelesaikan tugas, merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan hasil terbaik. Fleksibilitas ini juga mengurangi rasa tertekan, karena anggota tim merasa memiliki kontrol lebih besar atas pekerjaan. Hal ini sangat penting dalam menjaga semangat kerja, terutama ketika tim dihadapkan pada tantangan yang memerlukan adaptasi cepat terhadap perubahan yang tidak terduga (Cameron & Spreitzer, 2013).

Dengan memberikan fleksibilitas dalam pembagian tugas, anggota tim dapat menyesuaikan pendekatan terhadap pekerjaan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Dalam lingkungan yang dinamis, kemampuan untuk menyesuaikan strategi dan metode kerja sangat berharga. Fleksibilitas memungkinkan individu untuk menemukan cara yang lebih efektif dalam mencapai tujuan, serta memberi ruang untuk kreativitas dan inovasi. Dengan demikian, tim dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, tanpa kehilangan fokus pada tujuan yang telah ditetapkan.

6. Pemberian Umpan Balik yang Konstruktif

Pemberian umpan balik yang konstruktif merupakan salah satu cara terbaik untuk menjaga motivasi dan komitmen tim. Pemimpin harus dapat memberikan umpan balik dengan cara yang jujur namun penuh dukungan, sehingga anggota tim merasa dihargai dan tidak merasa

terintimidasi. Umpan balik yang konstruktif tidak hanya membahas aspek yang perlu diperbaiki, tetapi juga memberikan panduan yang jelas tentang bagaimana anggota tim dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini membantu menciptakan rasa percaya diri dan menunjukkan bahwa pemimpin peduli terhadap perkembangan individu dalam tim.

Umpan balik yang efektif juga berfungsi untuk memperkuat keterhubungan anggota tim dengan tujuan tim. Dengan memberikan umpan balik yang jelas mengenai bagaimana kontribusinya berperan dalam pencapaian tujuan, anggota tim merasa lebih terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin yang mampu menunjukkan penghargaan atas pencapaian positif dan memberikan saran konstruktif untuk perbaikan, membangun hubungan yang lebih kuat dengan tim, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen untuk mencapai hasil yang lebih baik.

BAB IX
MEMBANGUN KOLABORASI DAN KOMUNIKASI EFEKTIF

Pentingnya membangun kolaborasi dan komunikasi efektif dalam tim yang tangguh dan adaptif. Dalam dunia kerja yang semakin kompleks dan terhubung, kemampuan tim untuk bekerja sama dengan baik dan berkomunikasi secara efisien menjadi krusial untuk mencapai tujuan organisasi. Kolaborasi yang solid dan komunikasi yang jelas memungkinkan anggota tim untuk berbagi informasi, pengetahuan, serta ide-ide inovatif yang dapat mendorong kemajuan. Komunikasi yang efektif bukan hanya soal mengirim pesan, tetapi juga mencakup pemahaman konteks, penyampaian yang tepat, serta penerimaan umpan balik yang konstruktif. Kolaborasi yang baik memperkuat hubungan antar individu dalam tim, memungkinkan untuk menghadapi tantangan bersama, menyelesaikan masalah secara kolektif, dan mendukung satu sama lain dalam pencapaian tujuan. Dalam konteks ini, pemimpin yang efektif harus mampu menciptakan ruang untuk komunikasi terbuka dan menciptakan budaya yang mendukung kerja tim.

A. Pentingnya Kolaborasi dalam Tim Tangguh dan Adaptif

Kolaborasi dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks tim, kolaborasi melibatkan pertukaran informasi, ide, dan sumber daya untuk menyelesaikan tugas atau mencapai hasil yang diinginkan. Kolaborasi yang efektif memungkinkan anggota tim untuk menggabungkan kekuatan, baik dalam hal keterampilan teknis, pengalaman, maupun pengetahuan, untuk mencapai tujuan yang lebih besar daripada yang bisa dicapai secara individu. Menurut Katzenbach dan Smith (2015), tim yang efektif adalah tim yang memiliki tujuan yang jelas, komitmen yang

tinggi, dan kemampuan untuk bekerja sama dengan sinergis dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Kolaborasi dalam tim yang tangguh dan adaptif tidak hanya sekadar membagi tugas, tetapi juga melibatkan komunikasi yang terbuka, saling mendukung, dan kemampuan untuk menyelesaikan konflik yang muncul dengan cara konstruktif.

1. Mengatasi Kompleksitas dan Ketidakpastian

Di era yang penuh ketidakpastian, tim perlu beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan kompleks. Kolaborasi memungkinkan tim untuk memanfaatkan berbagai keterampilan dan perspektif untuk menghadapi masalah yang tidak dapat diselesaikan oleh individu secara sendiri-sendiri. Tim yang bekerja sama dengan baik dapat lebih cepat mengidentifikasi solusi yang inovatif dan menyesuaikan strategi ketika menghadapi tantangan baru. Misalnya, dalam organisasi yang beroperasi di industri teknologi yang cepat berubah, kolaborasi antara anggota tim yang memiliki keahlian di berbagai bidang, seperti teknologi, pemasaran, dan manajemen, akan memungkinkan untuk merespons perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat dan lebih efektif.

2. Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi

Kolaborasi yang efektif mendorong kreativitas dan inovasi, karena memungkinkan anggota tim untuk berbagi ide dan perspektif yang beragam. Ketika berbagai ide dikolaborasikan, muncul kemungkinan solusi baru yang lebih efektif dan efisien. Tim yang berkolaborasi dengan baik tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga mencari cara-cara inovatif untuk mengatasi masalah jangka panjang (Edmondson, 2018). Pentingnya keberagaman dalam kolaborasi sangat ditekankan dalam teori *diversity and inclusion*. Keberagaman dalam tim dapat menghasilkan ide-ide yang lebih kreatif karena anggota tim datang dari latar belakang dan pengalaman yang berbeda. Tim yang memiliki keberagaman lebih cenderung menemukan solusi yang lebih inovatif, yang sangat penting dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat.

3. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas Tim

Kolaborasi yang efektif dalam tim berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas. Ketika anggota tim bekerja bersama dengan memanfaatkan kekuatan kolektif, dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Anggota tim saling mendukung untuk memastikan bahwa tujuan bersama tercapai, bukan hanya fokus pada tanggung jawab masing-masing. Dengan berbagi pengetahuan dan keterampilan, setiap individu dapat menyelesaikan tugas dengan cara yang lebih cepat dan lebih efektif. Kolaborasi memperkuat rasa tanggung jawab bersama, yang pada gilirannya mendorong hasil yang lebih baik. Kolaborasi juga berfungsi untuk mengurangi beban kerja individu. Dalam tim yang kolaboratif, beban pekerjaan dibagi secara merata, memungkinkan setiap anggota untuk fokus pada kekuatan dan keterampilan masing-masing. Ketika tantangan tim dihadapi bersama, anggota tim dapat saling membantu dalam menyelesaikan masalah yang lebih kompleks, sehingga mengurangi stres dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Tim yang memiliki komunikasi terbuka dan bekerja sama dengan baik cenderung lebih produktif karena dapat mengatasi masalah lebih cepat dan mencari solusi secara lebih efektif.

4. Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan Kerja

Kolaborasi yang efektif dalam tim tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga memiliki pengaruh positif terhadap komitmen dan kepuasan kerja anggota tim. Ketika anggota tim merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, merasa lebih terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan bersama. Keikutsertaan dalam proses ini membuatnya merasa bahwa kontribusinya dihargai, yang meningkatkan rasa kepemilikan terhadap keberhasilan tim. Rasa keterlibatan ini memperkuat ikatan antar anggota tim dan memotivasi untuk bekerja lebih keras demi kepentingan tim. Tim yang menerapkan kolaborasi dengan baik cenderung memiliki tingkat keterlibatan dan komitmen yang lebih tinggi. Ketika anggota tim merasa bahwa memiliki suara dalam keputusan yang diambil dan dapat berkontribusi secara aktif, lebih cenderung untuk tetap bertahan dan bekerja keras untuk kesuksesan tim. Hal ini berkontribusi pada stabilitas tim dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif. Semakin tinggi keterlibatan anggota tim, semakin kuat komitmen terhadap tujuan tim.

5. Pengembangan Tim yang Lebih Solid dan Adaptif

Kolaborasi yang efektif dalam tim tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memfasilitasi pengembangan tim yang lebih solid dan adaptif. Tim yang bekerja sama dengan baik cenderung lebih cepat dalam mengidentifikasi perubahan atau tantangan yang muncul, dapat merespons perubahan dengan lebih fleksibel karena adanya komunikasi terbuka dan pemahaman yang lebih mendalam di antara anggota tim. Ketika tantangan baru muncul, tim yang solid akan saling mendukung dan mencari solusi bersama, daripada merasa terpecah atau terbebani oleh masalah yang ada.

B. Teknologi untuk Mendukung Kolaborasi Tim

Di dunia kerja yang semakin kompleks dan beragam, teknologi telah menjadi elemen kunci dalam mendukung kolaborasi tim. Kolaborasi tim yang efektif memerlukan koordinasi yang baik antaranggota tim, komunikasi yang transparan, dan alur kerja yang efisien. Teknologi dapat membantu mewujudkan hal ini dengan menyediakan alat dan platform yang memungkinkan anggota tim untuk bekerja bersama secara efektif, meskipun berada di lokasi yang berbeda atau memiliki jadwal yang berbeda pula.

1. Alat Komunikasi dan Kolaborasi Daring

Dengan semakin berkembangnya pekerjaan jarak jauh dan tim yang tersebar secara geografis, alat komunikasi daring menjadi sangat penting. Platform seperti *Slack*, *Microsoft Teams*, dan *Zoom* memungkinkan anggota tim untuk berkomunikasi secara langsung, baik melalui pesan teks, panggilan suara, atau video call. Platform-platform ini juga menyediakan ruang bagi anggota tim untuk berbagi informasi, berdiskusi, dan memecahkan masalah bersama secara *real-time*.

a. Slack

Slack adalah platform komunikasi yang sangat efektif untuk tim yang membutuhkan pengorganisasian percakapan berdasarkan topik atau proyek tertentu. Dengan memungkinkan pembuatan saluran khusus, Slack mempermudah anggota tim untuk tetap fokus pada topik yang relevan, mengurangi gangguan, dan meningkatkan efisiensi komunikasi. Setiap anggota tim dapat bergabung dengan saluran yang sesuai dengan

proyek atau tugas yang dikerjakan, sehingga meminimalkan kebingungan dan memfasilitasi pertukaran informasi secara lebih terstruktur.

b. Microsoft Teams

Microsoft Teams adalah platform komunikasi dan kolaborasi yang kuat, yang tidak hanya menyediakan percakapan grup dan obrolan individu, tetapi juga menawarkan fitur berbagi file, pengelolaan tugas, dan kemampuan untuk membuat saluran khusus. Dengan integrasi yang erat dengan aplikasi Microsoft lainnya, seperti Outlook dan SharePoint, Teams memudahkan anggota tim untuk mengakses email, kalender, dan dokumen tanpa harus beralih antara berbagai aplikasi. Hal ini memungkinkan koordinasi yang lebih lancar dan efisiensi kerja yang lebih tinggi dalam satu ekosistem yang terintegrasi.

c. Zoom

Zoom telah menjadi platform utama untuk rapat virtual dan kolaborasi jarak jauh, terutama dalam situasi yang membutuhkan komunikasi langsung. Dengan kemampuan untuk mendukung rapat satu lawan satu maupun tim besar, Zoom memungkinkan interaksi yang efektif melalui berbagai fitur seperti breakout rooms, yang memungkinkan pembagian peserta dalam kelompok kecil untuk diskusi lebih mendalam. Selain itu, fitur chat memungkinkan percakapan secara paralel, sedangkan berbagi layar memberikan kemudahan dalam presentasi dan demonstrasi materi secara *real-time*.

2. Platform Kolaborasi untuk Manajemen Proyek

Selain alat komunikasi, teknologi juga menyediakan platform untuk manajemen proyek yang membantu tim mengorganisir, merencanakan, dan melacak kemajuan proyek. Beberapa alat yang populer dalam hal ini termasuk *Trello*, *Asana*, *Monday.com*, dan *Basecamp*.

a. Trello

Trello adalah alat manajemen proyek yang sangat visual dan intuitif, memungkinkan tim untuk mengatur dan memantau tugas secara efisien. Dengan menggunakan papan, kolom (lists), dan kartu (*cards*), Trello memudahkan pengguna untuk melihat status proyek dan tugas yang sedang berlangsung. Setiap kartu yang

dibuat dapat memuat berbagai informasi penting, seperti tenggat waktu, daftar periksa, dokumen yang relevan, dan diskusi terkait, menjadikannya sebagai pusat informasi yang terorganisir dengan baik.

b. Asana

Asana adalah platform manajemen proyek yang lebih kompleks dibandingkan Trello, menawarkan berbagai fitur tambahan untuk membantu tim mengelola tugas dan proyek dengan lebih efektif. Dengan kemampuan untuk membuat jadwal, menetapkan tenggat waktu, serta melacak kemajuan proyek, Asana memungkinkan tim untuk memiliki gambaran yang lebih jelas tentang status proyek secara keseluruhan. Fitur alur kerja otomatis juga sangat membantu dalam menyederhanakan proses dan mengurangi beban administratif, memungkinkan tim untuk fokus pada pekerjaan yang lebih penting.

c. Monday.com

Monday.com adalah platform manajemen proyek yang sangat cocok untuk tim besar dan proyek yang lebih kompleks. Dengan berbagai format visual seperti garis waktu, diagram Gantt, dan kanban, platform ini memungkinkan tim untuk merencanakan dan melacak tugas dengan cara yang sangat terstruktur dan mudah dipahami. Pengguna dapat melihat gambaran umum tentang kemajuan proyek serta status tugas-tugas individual, yang membantu memastikan bahwa semua orang tetap berada di jalur yang benar.

3. Teknologi Berbasis Cloud untuk Penyimpanan dan Berbagi File

Salah satu tantangan besar dalam kolaborasi tim adalah bagaimana berbagi dokumen dan informasi penting secara efisien. Di sinilah teknologi berbasis cloud berperan penting. Platform seperti *Google Drive*, *Dropbox*, dan *OneDrive* memungkinkan anggota tim untuk menyimpan, berbagi, dan mengakses dokumen secara *real-time* dari berbagai perangkat.

a. Google Drive

Google Drive merupakan platform penyimpanan berbasis cloud yang memungkinkan kolaborasi *real-time* pada berbagai jenis dokumen, seperti dokumen teks, spreadsheet, dan

presentasi. Dengan Google Drive, tim dapat mengedit file secara bersamaan, memberikan umpan balik langsung, dan melacak perubahan yang telah dilakukan oleh anggota tim lainnya. Fitur ini mempermudah koordinasi, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan efisiensi kerja tim.

b. Dropbox

Dropbox adalah platform penyimpanan cloud yang memungkinkan anggota tim untuk mengakses file dengan mudah dari berbagai perangkat, kapan saja dan di mana saja. Fitur berbagi file dan folder memungkinkan kolaborasi yang efisien, dengan setiap anggota tim dapat mengakses dokumen yang relevan secara langsung. Hal ini memastikan bahwa semua orang memiliki akses ke informasi yang sama, mengurangi kebingungannya dalam mencari file atau dokumen yang diperlukan.

c. OneDrive

OneDrive, sebagai bagian dari ekosistem Microsoft, menawarkan integrasi yang mulus dengan aplikasi populer seperti Word, Excel, dan PowerPoint, memungkinkan tim untuk bekerja secara kolaboratif pada dokumen dalam waktu nyata. Fitur ini memudahkan anggota tim untuk mengedit dan memberikan umpan balik langsung pada dokumen yang sedang dikerjakan, mengurangi kebutuhan untuk saling mengirimkan file secara berulang kali. Ini membuat proses kolaborasi lebih efisien dan produktif.

4. Teknologi untuk Kolaborasi dalam Pengambilan Keputusan

Kolaborasi tidak hanya terbatas pada komunikasi dan berbagi tugas, tetapi juga dalam pengambilan keputusan. Teknologi seperti *Miro* dan *MindMeister* menyediakan alat yang memungkinkan tim untuk berkolaborasi secara visual dalam merumuskan ide dan keputusan.

a. Miro

Miro adalah papan tulis virtual yang memungkinkan tim untuk berkolaborasi secara efektif dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Dengan berbagai alat visual, seperti diagram, peta konsep, dan alur kerja, Miro memungkinkan anggota tim untuk menggambarkan ide dan rencana secara jelas dan terstruktur. Penggunaan alat ini sangat mendukung sesi

brainstorming, di mana semua anggota dapat menambahkan ide dan komentar secara langsung, memfasilitasi kolaborasi yang lebih dinamis.

b. MindMeister

MindMeister adalah alat pemetaan pikiran yang memungkinkan tim untuk merancang, mengorganisir, dan mengembangkan ide-ide secara visual. Dengan menggunakan peta pikiran, anggota tim dapat menggambarkan konsep-konsep utama dan menghubungkannya secara intuitif, yang mempermudah pemahaman dan eksplorasi ide. Alat ini sangat berguna untuk merencanakan strategi, menyusun proyek, atau mengidentifikasi solusi terhadap tantangan tertentu.

5. Platform untuk Pembelajaran dan Peningkatan Keterampilan Tim

Kolaborasi dalam tim juga mencakup pengembangan keterampilan anggota tim. Teknologi berbasis pembelajaran seperti *LinkedIn Learning*, *Udemy*, dan *Coursera* menyediakan akses ke berbagai kursus yang dapat membantu tim mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja lebih efektif bersama.

a. LinkedIn Learning

LinkedIn Learning adalah platform pembelajaran daring yang menawarkan berbagai kursus profesional untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri. Kursus-kursus yang tersedia mencakup topik mulai dari manajemen proyek hingga keterampilan teknis, seperti pengembangan perangkat lunak atau analisis data. Platform ini menyediakan materi yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja, memungkinkan anggota tim untuk belajar sesuai dengan jadwal dan kebutuhan.

b. Udemy

Udemy adalah platform pembelajaran daring yang menawarkan berbagai kursus untuk meningkatkan keterampilan tim dalam berbagai bidang, seperti manajemen, pemasaran, pengembangan perangkat lunak, hingga keterampilan teknis lainnya. Dengan lebih dari 100.000 kursus yang tersedia, Udemy memungkinkan tim untuk memilih pelatihan yang paling sesuai dengan kebutuhan spesifik. Kursus-kursus ini tersedia dalam

berbagai format, mulai dari video hingga kuis, memberikan fleksibilitas kepada peserta untuk belajar dengan cara yang paling efektif.

c. Coursera

Coursera adalah platform pembelajaran daring yang bekerja sama dengan universitas dan institusi terkemuka untuk menyediakan kursus dan program sertifikat dalam berbagai bidang, seperti bisnis, teknologi, ilmu sosial, dan lainnya. Dengan adanya kursus yang dikembangkan oleh universitas ternama seperti Stanford, Yale, dan University of Michigan, anggota tim dapat memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam dan terstruktur tentang topik tertentu. Ini memberikan pemahaman yang lebih luas yang bisa diterapkan langsung dalam pekerjaan, meningkatkan efektivitas tim dalam kolaborasi.

C. Menciptakan Budaya Komunikasi Terbuka

Di era globalisasi dan digitalisasi yang semakin maju, penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya komunikasi yang terbuka dan transparan, terutama dalam konteks tim yang tangguh dan adaptif. Budaya komunikasi terbuka memfasilitasi aliran informasi yang jelas, jujur, dan tepat waktu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kolaborasi, kinerja tim, serta meminimalkan konflik yang mungkin timbul akibat miskomunikasi. Menciptakan budaya komunikasi terbuka juga menjadi kunci bagi organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang cepat, serta mendukung adaptasi dan inovasi.

Komunikasi terbuka dalam konteks organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk berbagi informasi dan ide secara jujur dan langsung tanpa adanya hambatan yang tidak perlu. Komunikasi terbuka memungkinkan individu dalam tim untuk merasa lebih aman dalam berbicara, memberikan masukan, serta mengungkapkan kekhawatiran dan ide-ide inovatif. Hal ini, pada gilirannya, menciptakan iklim kerja yang lebih kolaboratif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menciptakan budaya komunikasi terbuka dalam tim memerlukan upaya yang sistematis dan konsisten. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk mengembangkan budaya komunikasi terbuka:

1. Membangun Kepercayaan Melalui Transparansi

Membangun kepercayaan dalam sebuah tim memerlukan transparansi yang jelas dalam setiap aspek operasional. Salah satu cara yang efektif adalah dengan memastikan bahwa informasi yang relevan disampaikan secara terbuka kepada seluruh anggota tim. Ketika informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas atau pengambilan keputusan tersedia dengan mudah, anggota tim merasa lebih dihargai dan diperhitungkan. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri, tetapi juga memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi.

Pada konteks manajemen, transparansi bukan hanya soal berbagi informasi yang positif, tetapi juga membuka ruang untuk diskusi mengenai tantangan atau masalah yang dihadapi. Pemimpin yang terbuka tentang keputusan yang dibuat dan alasan di baliknya menciptakan lingkungan di mana anggota tim dapat memahami proses yang berlangsung. Manajer yang menunjukkan keterbukaan dalam berbagi informasi cenderung membangun hubungan yang lebih kuat dengan anggota tim, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat kepercayaan dalam kelompok.

2. Pelatihan Komunikasi yang Efektif

Pelatihan komunikasi yang efektif merupakan salah satu langkah penting dalam membangun budaya komunikasi terbuka dalam sebuah tim. Salah satu komponen utama dalam pelatihan ini adalah keterampilan berbicara yang jelas dan lugas. Anggota tim yang dilatih untuk menyampaikan idenya secara sistematis dan tanpa ambigu akan meminimalkan kemungkinan miskomunikasi. Pelatihan berbicara ini juga mencakup bagaimana menggunakan bahasa tubuh yang tepat dan intonasi suara yang mendukung pesan yang disampaikan, sehingga komunikasi menjadi lebih efektif dan mudah dipahami oleh semua pihak.

Mendengarkan aktif adalah elemen penting lainnya dalam pelatihan komunikasi yang efektif. Mendengarkan aktif berarti memberikan perhatian penuh kepada lawan bicara, tidak hanya mendengar kata-katanya, tetapi juga memahami perasaan dan maksud di baliknya. Pelatihan ini mengajarkan anggota tim untuk menghindari gangguan saat berkomunikasi dan menunjukkan ketertarikan yang tulus terhadap apa yang sedang dibicarakan. Dengan mendengarkan secara aktif, anggota tim dapat merespons secara lebih tepat, yang memperkuat hubungan antar anggota tim.

3. Memberikan Ruang untuk Masukan dan Umpan Balik

Menciptakan lingkungan yang mendukung umpan balik yang terbuka dan konstruktif adalah langkah penting dalam membangun komunikasi yang sehat dalam sebuah organisasi. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan menyediakan ruang atau platform yang memungkinkan anggota tim memberikan masukan secara langsung kepada atasannya. Dengan menciptakan saluran komunikasi yang terbuka, anggota tim merasa lebih nyaman dalam menyampaikan pendapat atau kekhawatiran tanpa takut akan adanya reperkusi negatif. Hal ini juga memperkuat hubungan tim dan membangun rasa saling menghargai antara manajemen dan karyawan.

Organisasi dapat menerapkan program umpan balik 360 derajat yang melibatkan umpan balik dari berbagai pihak, termasuk rekan kerja, atasan, dan bawahan. Program ini memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja dan perilaku seorang karyawan, serta area yang perlu diperbaiki. Dengan mendapatkan umpan balik dari berbagai sumber, anggota tim dapat melihat dirinya dari perspektif yang lebih luas, yang mendorong perkembangan pribadi dan profesional. Umpan balik 360 derajat juga memperkuat rasa tanggung jawab bersama terhadap kemajuan organisasi.

4. Menghargai Perbedaan dan Keanekaragaman

Menghargai perbedaan dan keanekaragaman dalam sebuah tim sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis. Tim yang beragam, baik secara budaya, geografis, maupun latar belakang, membawa perspektif dan cara berpikir yang berbeda, yang dapat memperkaya kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Namun, perbedaan ini juga dapat menyebabkan tantangan dalam komunikasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menghargai perbedaan ini dengan menciptakan ruang yang mendukung pemahaman dan interaksi yang sehat antara anggota tim yang berasal dari berbagai latar belakang.

Salah satu langkah penting dalam menghadapi perbedaan gaya komunikasi adalah menyediakan pelatihan lintas budaya bagi anggota tim. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang perbedaan budaya dan bagaimana perbedaan ini memengaruhi cara berkomunikasi. Anggota tim yang dilatih untuk mengenali dan menghargai perbedaan gaya komunikasi dapat lebih mudah beradaptasi dan membangun hubungan kerja yang lebih baik. Pelatihan lintas budaya

juga membantu mengurangi potensi konflik yang timbul akibat kesalahpahaman budaya, sehingga meningkatkan efisiensi dan kerjasama tim.

5. Menggunakan Teknologi Komunikasi yang Tepat

Menggunakan teknologi komunikasi yang tepat sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif. Dengan semakin berkembangnya teknologi, berbagai platform komunikasi daring seperti Slack, Microsoft Teams, dan Zoom telah menjadi alat yang sangat efektif dalam memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi tim secara *real-time*. Platform ini memungkinkan anggota tim untuk berkomunikasi dengan cepat, berbagi informasi secara langsung, dan mendiskusikan ide-ide dalam waktu nyata, tanpa perlu bertatap muka. Hal ini mengurangi hambatan geografis dan waktu, serta memastikan bahwa komunikasi tetap berjalan dengan lancar di seluruh organisasi.

Salah satu keuntungan utama dari teknologi komunikasi daring adalah kemampuannya untuk mengurangi misinformasi. Ketika informasi dapat dibagikan secara langsung dan *real-time*, anggota tim dapat segera mendapatkan klarifikasi atau umpan balik mengenai masalah yang ada. Misalnya, Slack memungkinkan pembuatan saluran diskusi berdasarkan topik tertentu, sehingga anggota tim hanya mendapatkan informasi yang relevan dengan proyek atau tugasnya. Ini meminimalisir kebingungan dan membantu menjaga transparansi dalam alur komunikasi tim. Dengan fitur ini, setiap anggota tim dapat berpartisipasi aktif dalam percakapan yang membangun dan memastikan pemahaman yang sama mengenai topik yang dibahas.

D. Studi Kasus: Kolaborasi Sukses dalam Tim Agil

Kolaborasi yang efektif dalam tim agil sangat penting dalam konteks perubahan yang cepat dan kebutuhan untuk beradaptasi secara terus-menerus. Tim agil, yang mengutamakan fleksibilitas, kolaborasi yang intens, dan iterasi yang cepat, berfungsi dalam lingkungan yang sangat dinamis, sering kali membutuhkan kemampuan untuk bekerja secara sinergis dalam menyelesaikan proyek atau menyusun solusi yang inovatif. Oleh karena itu, membangun kolaborasi yang sukses dalam tim

agil menjadi salah satu faktor utama keberhasilan implementasi metodologi ini.

Studi Kasus 1: Pengembangan Perangkat Lunak di Spotify

Spotify, sebagai salah satu platform streaming musik terbesar dan paling sukses di dunia, telah menjadi contoh terkemuka dalam penerapan metodologi agil untuk pengembangan perangkat lunak. Sejak didirikan, Spotify menyadari pentingnya kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan pasar yang sangat dinamis. Oleh karena itu, memilih pendekatan unik dengan membentuk tim-tim kecil yang disebut *squads*. Setiap *squad* adalah unit mandiri yang terdiri dari anggota lintas disiplin ilmu seperti pengembang perangkat lunak, desainer, dan manajer produk, yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu dalam pengembangan fitur atau produk.

Strategi berbasis *squad* ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, inovatif, dan kolaboratif. Dengan membagi tim menjadi unit-unit kecil yang otonom, Spotify mampu meningkatkan kecepatan pengembangan produk sekaligus mengurangi hambatan birokrasi. Setiap *squad* bertanggung jawab penuh atas produk atau fitur yang dikembangkan, mulai dari tahap perencanaan hingga implementasi. Pendekatan ini memberikan karyawan tingkat kemandirian yang tinggi, yang pada akhirnya mendorong kreativitas dan inovasi. Kebebasan yang besar dalam bekerja membawa tantangan tersendiri, terutama dalam menjaga konsistensi produk secara keseluruhan. Dengan banyaknya *squad* yang bekerja secara terpisah, Spotify menghadapi risiko kehilangan keselarasan antara tujuan masing-masing tim dan visi utama perusahaan. Untuk mengatasi hal ini, Spotify mengembangkan kerangka kerja yang tetap memungkinkan otonomi tim, tetapi menjaga kesatuan melalui prinsip-prinsip kolaborasi yang terstruktur.

Salah satu prinsip utama yang diterapkan Spotify adalah "Autonomi dan Tanggung Jawab". Setiap *squad* diberi kebebasan untuk menentukan metode kerjanya sendiri, tetapi tetap bertanggung jawab terhadap hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan anggota tim untuk bekerja dengan cara yang paling sesuai dengan keahlian dan preferensinya, tanpa harus mengikuti prosedur yang seragam. Meskipun demikian, tetap harus mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan kepada perusahaan dan

memastikan bahwa produk yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Spotify juga mengedepankan "Koordinasi Lintas Tim" sebagai elemen penting dalam keberhasilan metodologi agil. Untuk memastikan bahwa berbagai *squad* dapat bekerja secara harmonis dalam keseluruhan ekosistem pengembangan perangkat lunak, Spotify memperkenalkan peran *Chapter Leads* dan *Tribe Leads*. *Chapter Leads* adalah individu yang bertanggung jawab atas pengembangan keahlian anggota tim dalam disiplin ilmu tertentu, bertugas memastikan bahwa anggota tim dari berbagai *squad* yang memiliki latar belakang keahlian yang sama dapat saling berbagi pengetahuan, pengalaman, dan praktik terbaik. Di sisi lain, *Tribe Leads* berperan dalam mengoordinasikan kerja antar-*squad* yang berada dalam satu area produk atau fitur yang terkait. Peran ini sangat penting dalam menjaga keselarasan tujuan antar tim yang berbeda, serta memastikan bahwa tidak ada tumpang tindih atau ketidakseimbangan dalam pengembangan produk. Dengan adanya *Tribe Leads*, Spotify mampu menjaga keseimbangan antara otonomi tim dan kesatuan perusahaan, yang menjadi kunci utama dalam menjaga kualitas produk secara keseluruhan.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi Spotify dalam penerapan metode ini adalah komunikasi yang efektif di antara tim-tim yang tersebar secara geografis. Dengan semakin banyaknya tim yang bekerja dari berbagai lokasi di dunia, menjaga komunikasi terbuka menjadi faktor penting dalam mendukung kolaborasi yang efektif. Spotify mendorong penggunaan alat komunikasi digital yang canggih dan menciptakan budaya keterbukaan, di mana setiap anggota tim didorong untuk berbagi ide, memberikan umpan balik, dan berdiskusi secara aktif. Prinsip komunikasi terbuka ini mempercepat proses pengambilan keputusan dan mendorong pengembangan fitur baru yang lebih cepat. Selain itu, kolaborasi lintas tim terbukti meningkatkan produktivitas serta mendorong munculnya inovasi dalam pengembangan produk. Dengan lingkungan kerja yang mendukung kebebasan bertanggung jawab dan kolaborasi lintas fungsi, Spotify mampu menciptakan solusi kreatif yang lebih cepat dan tepat sasaran.

Keberhasilan Spotify dalam mengadopsi metode agil ini tidak hanya terlihat dari kecepatan dalam menghadirkan fitur baru, tetapi juga dari kepuasan pengguna yang terus meningkat. Pengguna Spotify merasakan manfaat langsung dari inovasi yang dihasilkan oleh tim-tim

yang bekerja secara independen tetapi tetap terkoordinasi dengan baik. Pendekatan berbasis *squad* ini menjadi inspirasi bagi banyak perusahaan lain yang ingin mengadopsi metodologi agil dalam pengembangan produknya.

Studi Kasus 2: Tim Agil di ING Bank

ING Bank, sebagai salah satu institusi perbankan terbesar di dunia, menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan dinamika pasar yang berubah dengan cepat dan ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi terhadap layanan keuangan digital. Untuk meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan dalam merespons kebutuhan nasabah, ING Bank memutuskan untuk mengadopsi metodologi agil. Perubahan strategi ini bertujuan untuk mempercepat siklus pengembangan produk dan memperbaiki kualitas aplikasi perbankan digital agar lebih efisien dan mudah diakses oleh nasabah.

Tim agil yang dibentuk ING Bank memiliki peran penting dalam mengembangkan aplikasi mobile dan platform perbankan digital. Setiap tim terdiri dari pengembang perangkat lunak, analis bisnis, manajer produk, serta penguji, yang bekerja bersama dalam siklus *sprint* yang terstruktur dengan jelas. Pendekatan ini memungkinkan untuk merilis fitur baru dengan lebih cepat sekaligus memperbaiki masalah yang ada dalam waktu singkat. Dengan siklus *sprint* yang berlangsung setiap dua hingga empat minggu, tim dapat menyesuaikan prioritasnya berdasarkan umpan balik langsung dari pengguna dan perubahan kondisi pasar.

Implementasi metodologi agil tidak berjalan tanpa hambatan. Salah satu tantangan utama yang dihadapi ING Bank adalah resistensi terhadap perubahan dari beberapa anggota tim. Beberapa anggota yang terbiasa dengan cara kerja tradisional merasa kesulitan beradaptasi dengan pendekatan baru yang menuntut kolaborasi lintas fungsi, siklus kerja yang lebih cepat, serta tingkat otonomi yang lebih tinggi. Selain itu, perubahan regulasi perbankan yang cukup sering terjadi dan cepatnya perkembangan teknologi menambah kompleksitas pekerjaan tim.

Untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, ING Bank melakukan pelatihan menyeluruh bagi seluruh anggota tim. Pelatihan ini dirancang untuk memberikan pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip metodologi agil serta manfaat yang dapat diperoleh dari penerapannya. Dengan membekali anggota tim dengan pengetahuan

yang memadai, ING Bank berhasil mengurangi resistensi dan membangun kesadaran bahwa perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas layanan kepada pelanggan.

ING Bank juga memperkenalkan konsep *cross-functional teams* sebagai langkah penting dalam penerapan metodologi agil. Tim lintas fungsi ini terdiri dari anggota dengan keahlian yang beragam, seperti pengembang perangkat lunak, analis bisnis, penguji, dan desainer. Dengan struktur tim seperti ini, anggota tim dapat bekerja secara mandiri dan tidak perlu bergantung pada unit lain di luar tim untuk menyelesaikan tugas tertentu. Hal ini mempercepat proses pengambilan keputusan dan memungkinkan penyelesaian masalah dengan lebih cepat.

Untuk memastikan bahwa setiap pengembangan produk tetap relevan dengan kebutuhan pasar, ING Bank menekankan prinsip *customer-centricity* dalam setiap iterasi kerja. Prinsip ini berarti bahwa setiap produk atau fitur yang dikembangkan harus selalu berorientasi pada kepuasan pelanggan. Setiap tahap pengembangan diawali dengan pengumpulan umpan balik dari pengguna, yang kemudian dijadikan dasar untuk menentukan prioritas kerja pada siklus *sprint* berikutnya. Pendekatan ini memastikan bahwa produk yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan nasabah. Sebagai bagian dari upaya menjaga kolaborasi lintas fungsi, ING Bank menerapkan praktik komunikasi terbuka di seluruh tim. Setiap anggota tim didorong untuk menyampaikan ide, memberikan umpan balik, serta mengajukan pertanyaan tanpa rasa takut.

Budaya keterbukaan ini membantu meningkatkan kepercayaan antar anggota tim dan memperkuat kolaborasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan metodologi agil di ING Bank. Hasil dari penerapan metodologi agil di ING Bank sangat positif, mampu mempercepat proses pengembangan produk digital, sehingga fitur-fitur baru dapat dirilis lebih cepat dibandingkan sebelumnya. Selain itu, tingkat kepuasan nasabah meningkat karena layanan yang lebih responsif dan inovatif. ING Bank juga merasakan peningkatan efisiensi internal, di mana waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek berkurang secara signifikan. Pendekatan agil juga memungkinkan ING Bank untuk lebih adaptif terhadap perubahan regulasi yang sering kali menjadi tantangan besar di sektor perbankan. Dengan siklus kerja yang lebih pendek dan fleksibel, tim dapat segera menyesuaikan produknya sesuai dengan perubahan regulasi yang baru diberlakukan, sehingga

memastikan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku tanpa mengorbankan kualitas layanan.

Studi Kasus 3: Pengembangan Sistem Pemesanan Online untuk Restoran dengan Pendekatan Agile

Sebuah jaringan restoran besar menghadapi tantangan dalam mengelola pesanan pelanggan secara efisien, terutama karena meningkatnya permintaan layanan pemesanan online. Sebelumnya, pelanggan hanya dapat memesan melalui telepon atau langsung ke restoran, yang sering kali menyebabkan antrean panjang dan kesalahan pencatatan pesanan. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan memutuskan untuk mengembangkan sistem pemesanan online yang memungkinkan pelanggan memesan makanan melalui aplikasi atau situs web serta mengintegrasikan sistem ini dengan dapur untuk meningkatkan efisiensi layanan. Namun, proyek ini menghadapi beberapa tantangan utama, termasuk perbedaan kebutuhan pengguna (pelanggan, kasir, dan staf dapur), batas waktu pengembangan yang ketat selama tiga bulan, serta kebutuhan untuk meminimalkan kesalahan pemesanan.

Untuk memastikan proyek berjalan lancar, perusahaan menerapkan metodologi Scrum dalam tim Agile lintas fungsi yang terdiri dari developer, UX/UI designer, tim operasional restoran, dan *product owner*. Pengembangan sistem dilakukan dalam sprint dua minggu, dimulai dengan perencanaan fitur utama, diikuti oleh uji coba dan iterasi berdasarkan umpan balik pengguna. Setiap hari, tim mengadakan *daily stand-up* untuk membahas perkembangan dan kendala yang dihadapi. Selama sprint pertama dan kedua, tim fokus pada riset dan desain UI/UX dengan mengembangkan *wireframe* dan prototipe berdasarkan masukan dari pelanggan serta staf restoran. Pada sprint ketiga dan keempat, developer mulai membangun fitur utama, termasuk menu digital, opsi pembayaran, dan integrasi dengan dapur. Sprint kelima dan keenam digunakan untuk uji coba dengan kelompok pelanggan terbatas, sementara sprint ketujuh dan kedelapan difokuskan pada peluncuran sistem dan optimalisasi berdasarkan data yang dikumpulkan setelah penggunaan awal.

Dalam waktu tiga bulan, sistem pemesanan online berhasil diluncurkan dan membawa dampak positif yang signifikan. Jumlah pesanan online meningkat dalam bulan pertama setelah peluncuran,

sementara waktu pemrosesan pesanan berkurang sehingga mengurangi antrean di restoran dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelanggan melaporkan pengalaman pemesanan yang lebih nyaman dan lebih sedikit kesalahan dalam pencatatan pesanan. Dengan pendekatan Agile, tim dapat terus melakukan iterasi dan pembaruan sistem berdasarkan umpan balik pelanggan, memastikan peningkatan fitur secara berkelanjutan. Studi kasus ini menunjukkan bahwa keberhasilan proyek ini sangat bergantung pada kolaborasi erat antara tim pengembang, desainer UX, dan staf operasional restoran, serta fleksibilitas metode Agile dalam menghadapi perubahan kebutuhan bisnis dan pelanggan.

Studi Kasus 4: Implementasi Chatbot dalam Layanan Pelanggan

Sebuah perusahaan asuransi besar menghadapi tantangan dalam menangani volume tinggi pertanyaan pelanggan yang diterima melalui pusat layanan mereka. Banyak pertanyaan yang bersifat berulang, seperti pengecekan status klaim, informasi polis, dan prosedur pengajuan klaim, sehingga membebani tim layanan pelanggan dan memperpanjang waktu respons. Untuk meningkatkan efisiensi dan pengalaman pelanggan, perusahaan memutuskan untuk mengembangkan chatbot berbasis kecerdasan buatan (AI) yang dapat menangani pertanyaan umum secara otomatis. Namun, tantangan utama dalam proyek ini adalah memastikan chatbot dapat memahami dan merespons berbagai variasi pertanyaan pelanggan dengan akurasi tinggi serta memberikan pengalaman interaksi yang alami dan nyaman. Selain itu, chatbot harus dapat beradaptasi dengan perubahan kebijakan perusahaan dan terus diperbarui sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Untuk memastikan pengembangan yang cepat dan efektif, perusahaan membentuk tim Agile lintas fungsi yang terdiri dari developer AI, analis bisnis, serta perwakilan dari tim layanan pelanggan. Mereka menerapkan metodologi Scrum, di mana pengembangan chatbot dilakukan dalam sprint dua minggu untuk memungkinkan iterasi yang cepat dan penyesuaian berdasarkan umpan balik langsung. Pada sprint pertama dan kedua, tim fokus pada pengumpulan data dari riwayat percakapan pelanggan sebelumnya untuk mengidentifikasi pola pertanyaan yang paling sering diajukan. Data ini digunakan untuk melatih model AI agar chatbot dapat memahami berbagai variasi pertanyaan dengan lebih baik. Sprint ketiga dan keempat berfokus pada pengembangan arsitektur chatbot, termasuk integrasi dengan database

perusahaan untuk memungkinkan chatbot memberikan jawaban yang akurat berdasarkan informasi terbaru.

Pada sprint kelima dan keenam, chatbot diuji secara internal oleh tim layanan pelanggan, yang memberikan masukan mengenai keakuratan respons dan aspek bahasa yang perlu diperbaiki agar lebih sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Setiap kali ditemukan kesalahan atau ketidaksesuaian, tim developer dan analis bisnis melakukan perbaikan dan menguji ulang chatbot sebelum diluncurkan lebih luas. Sprint ketujuh dan kedelapan digunakan untuk peluncuran chatbot dalam skala terbatas, di mana hanya sebagian pelanggan yang dapat mengaksesnya. Tim terus memantau interaksi pelanggan dengan chatbot dan mengumpulkan data untuk meningkatkan pemahaman chatbot terhadap pertanyaan yang lebih kompleks. Setelah mendapatkan hasil yang memuaskan, chatbot akhirnya dirilis secara penuh ke seluruh pelanggan.

Setelah implementasi chatbot, perusahaan mengalami peningkatan efisiensi layanan pelanggan yang signifikan. Chatbot berhasil menangani pertanyaan pelanggan, mengurangi beban kerja agen manusia dan memungkinkan mereka untuk fokus pada kasus yang lebih kompleks. Selain itu, waktu respons rata-rata untuk pertanyaan umum berkurang drastis, meningkatkan kepuasan pelanggan secara keseluruhan. Dengan menerapkan pendekatan Agile, perusahaan dapat terus mengembangkan dan meningkatkan chatbot berdasarkan data penggunaan yang diperoleh, memastikan chatbot tetap relevan dan mampu menjawab kebutuhan pelanggan yang terus berkembang. Studi kasus ini menunjukkan bagaimana kolaborasi erat antara tim teknologi dan tim layanan pelanggan, didukung oleh metode Agile, dapat menghasilkan solusi inovatif yang memberikan manfaat nyata bagi bisnis dan pelanggan.

Studi Kasus 5: Optimalisasi Aplikasi Fintech dengan Feedback Pengguna

Sebuah perusahaan fintech yang bergerak di bidang layanan pembayaran digital menghadapi tantangan dalam meningkatkan fitur keamanan dan kemudahan transaksi di aplikasi mereka. Sebelumnya, banyak pengguna mengeluhkan adanya proses transaksi yang terlalu rumit, serta beberapa kasus kegagalan pembayaran yang menyebabkan ketidaknyamanan. Selain itu, perusahaan juga ingin meningkatkan

perlindungan terhadap akun pengguna dari upaya peretasan dan pencurian data yang semakin marak terjadi. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan memutuskan untuk melakukan optimalisasi aplikasi mereka dengan mengadopsi pendekatan Agile, di mana tim pengembang dapat dengan cepat beradaptasi dan menerapkan perbaikan berdasarkan masukan pengguna secara berkelanjutan.

Tim yang dibentuk untuk proyek ini terdiri dari *software engineer*, analis data, dan tim *customer experience*, yang bekerja dalam siklus sprint mingguan menggunakan metodologi Scrum. Pada awal proyek, tim customer experience mengumpulkan data dari keluhan pelanggan dan melakukan wawancara dengan pengguna untuk memahami tantangan utama dalam penggunaan aplikasi. Berdasarkan data ini, mereka mengidentifikasi bahwa pengguna mengalami kesulitan dalam proses verifikasi transaksi dan sering menghadapi kendala saat melakukan pembayaran dengan metode tertentu. Tim juga menemukan bahwa beberapa fitur keamanan yang ada masih kurang optimal dalam mendeteksi aktivitas mencurigakan secara otomatis.

Pada sprint pertama dan kedua, tim *software engineer* berfokus pada penyederhanaan alur transaksi dengan mengurangi langkah-langkah yang tidak perlu dan memperbaiki tampilan antarmuka agar lebih intuitif. Mereka juga mulai mengembangkan sistem notifikasi real-time untuk memberi tahu pengguna jika terjadi transaksi yang mencurigakan. Setelah setiap iterasi, tim melakukan pengujian langsung dengan pengguna terbatas untuk mengukur efektivitas perubahan yang dilakukan. Sprint ketiga dan keempat digunakan untuk mengembangkan fitur autentikasi ganda (*two-factor authentication*/2FA) yang lebih cepat, serta meningkatkan sistem deteksi penipuan dengan algoritma berbasis *machine learning*, yang memungkinkan aplikasi mengenali pola transaksi yang tidak biasa dan memberikan peringatan lebih dini.

Setelah fitur-fitur utama dikembangkan, tim *customer experience* mengadakan sesi *feedback* intensif dengan pengguna untuk mengevaluasi sejauh mana perubahan ini meningkatkan kemudahan transaksi dan keamanan akun. Berdasarkan umpan balik yang diperoleh, tim software engineer terus melakukan perbaikan kecil dalam sprint berikutnya, seperti optimalisasi waktu loading aplikasi dan penyempurnaan fitur verifikasi identitas. Setelah enam minggu pengembangan, versi aplikasi yang diperbarui mulai diuji dalam skala lebih besar sebelum akhirnya diluncurkan secara resmi.

Hasil dari optimalisasi ini sangat positif. Setelah penerapan fitur-fitur baru, tingkat keluhan pengguna terkait transaksi gagal menurun, sementara jumlah laporan terkait akun yang diretas berkurang secara signifikan. Selain itu, pengguna melaporkan bahwa mereka merasa lebih aman dan nyaman dalam menggunakan aplikasi untuk berbagai transaksi keuangan. Pendekatan Agile memungkinkan perusahaan untuk secara cepat beradaptasi dengan kebutuhan pengguna, memastikan bahwa setiap pembaruan yang dilakukan memberikan dampak langsung terhadap pengalaman pengguna. Studi kasus ini membuktikan bahwa kolaborasi erat antara tim teknologi, analisis data, dan *customer experience* sangat penting dalam meningkatkan kualitas produk *fintech* serta mempertahankan kepercayaan pelanggan di tengah persaingan pasar yang ketat.

BAB X
KEPEMIMPINAN DALAM TIM TANGGUH DAN ADAPTIF

Peran kepemimpinan dalam membentuk tim yang tangguh dan adaptif di dunia kerja yang terus berubah. Kepemimpinan yang efektif menjadi kunci dalam membimbing tim menghadapi tantangan eksternal dan internal, serta dalam memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan yang cepat. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, mendukung pengembangan pribadi dan profesional, serta menciptakan lingkungan yang positif akan mengarah pada terbentuknya tim yang tidak hanya tahan terhadap krisis, tetapi juga mampu berkembang dan berinovasi. Kepemimpinan yang mendukung ketangguhan dalam tim tidak hanya mengandalkan kemampuan teknis, tetapi juga membutuhkan keterampilan emosional dan sosial yang kuat. Pemimpin harus dapat mengenali dinamika kelompok, memberikan dukungan mental dan emosional, serta mengatasi konflik yang muncul dengan cara yang konstruktif. Selain itu, pemimpin yang tangguh mampu menunjukkan ketahanan pribadi dalam menghadapi tekanan, menjadi contoh bagi anggota tim, dan menginspirasinya untuk terus berkomitmen dalam mencapai tujuan bersama.

A. Gaya Kepemimpinan yang Mendukung Ketangguhan

Pada konteks tim yang tangguh dan adaptif, kepemimpinan berperan yang sangat penting. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu tim dapat menentukan sejauh mana tim tersebut dapat bertahan di tengah tantangan dan perubahan yang tidak terduga. Kepemimpinan yang efektif dalam tim yang tangguh tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada pengelolaan dinamika

tim, pengembangan individu, dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan yang cepat.

1. Kepemimpinan Transformasional dalam Tim Tangguh

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang secara konsisten terbukti mendukung ketangguhan dalam tim. Pemimpin yang transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi melalui visi yang jelas, komitmen terhadap perkembangan individu, dan menciptakan budaya kolaborasi yang kuat. Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional berfokus pada empat dimensi utama: pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi tim untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dengan memberikan dorongan semangat dan dukungan yang berkelanjutan.

Pada tim yang tangguh dan adaptif, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengelola ketidakpastian dan perubahan dengan memberikan arah yang jelas dan visi yang memotivasi, membantu anggota tim untuk melihat tantangan sebagai kesempatan untuk berkembang, dan ini sangat penting dalam membangun ketahanan tim. Pemimpin transformasional cenderung lebih fokus pada pengembangan individu dalam timnya. Memperhatikan kebutuhan dan aspirasi setiap anggota tim, memberikan umpan balik yang membangun, dan membantu individu untuk mengembangkan kemampuan secara maksimal. Dengan cara ini, anggota tim merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan ketangguhan ketika menghadapi tantangan dan perubahan.

2. Kepemimpinan Situasional dan Fleksibilitas dalam Menghadapi Perubahan

Kepemimpinan situasional, yang pertama kali diperkenalkan oleh Hersey dan Blanchard (1969), menekankan pentingnya fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan situasi yang dihadapi oleh tim. Kepemimpinan situasional sangat relevan dalam tim yang tangguh dan adaptif karena kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap berbagai kondisi sangat penting dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan situasional cenderung menyesuaikan

pendekatannya berdasarkan tingkat kematangan dan kesiapan tim dalam menghadapi tugas tertentu, akan menyesuaikan antara memberikan arahan yang lebih jelas dan mengurangi intervensi ketika anggota tim sudah cukup kompeten.

Pada situasi yang penuh ketidakpastian dan perubahan cepat, pemimpin situasional dapat beradaptasi dengan mengganti gaya kepemimpinan, seperti memberi lebih banyak arahan dan dukungan di masa-masa awal suatu proyek, dan kemudian memberi lebih banyak kebebasan ketika tim mulai berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Ketika tim menghadapi tantangan yang besar, pemimpin situasional dapat berperan dengan cara yang sangat fleksibel. Di satu sisi, mungkin perlu memberikan arahan yang lebih ketat untuk menjaga agar tim tetap fokus pada tujuan. Di sisi lain, dalam kondisi yang lebih stabil, dapat memberikan kebebasan lebih besar kepada tim untuk mengembangkan solusi secara mandiri. Gaya kepemimpinan ini mendukung ketangguhan tim karena memberi ruang bagi anggota untuk berkembang, sambil tetap memberikan dukungan yang dibutuhkan ketika diperlukan.

3. Kepemimpinan Pelayanan (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan pelayanan adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan kepada anggota tim, dengan tujuan untuk mengembangkan kapasitasnya, membantunya mencapai potensi penuh, dan mendukung kesejahteraan. Pemimpin yang melayani berusaha untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan tim dan kolaborasi yang kuat. Greenleaf (2008) mengembangkan konsep kepemimpinan pelayanan dengan menekankan bahwa seorang pemimpin harus melayani orang-orang yang dipimpinnya, bukan hanya memberi arahan. Pemimpin yang melayani tidak mencari kekuasaan untuk dirinya sendiri, melainkan bekerja untuk meningkatkan kualitas hidup orang lain.

Pada tim yang tangguh, pemimpin yang melayani berfokus pada kebutuhan anggota tim, memberdayakan untuk mengambil inisiatif dan mengatasi tantangan secara kolektif. Pemimpin ini memastikan bahwa setiap anggota tim merasa didukung, yang memperkuat ketahanan tim terhadap tekanan dan ketidakpastian. Pemimpin yang melayani akan memprioritaskan pengembangan anggota tim dan menciptakan lingkungan di mana kolaborasi dan saling mendukung menjadi hal yang

utama. Ketika tim menghadapi tantangan, pemimpin ini akan berfokus pada pemberian sumber daya, pembimbingan, dan dukungan emosional kepada anggota tim. Dengan pendekatan ini, tim akan merasa lebih kuat dan lebih siap untuk menghadapi tantangan yang datang, karena tahu bahwa pemimpinnya akan mendukungnya setiap saat.

4. Kepemimpinan Otoriter dan Pengendalian dalam Krisis

Kepemimpinan otoriter seringkali dianggap tidak cocok dalam lingkungan yang mendorong kolaborasi dan pengambilan keputusan bersama. Namun, dalam situasi krisis yang sangat mendesak dan penuh ketidakpastian, gaya kepemimpinan ini bisa sangat efektif. Pemimpin otoriter memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan secara cepat dan langsung, tanpa terlalu banyak melibatkan diskusi atau konsultasi dengan anggota tim. Keputusan yang cepat dan jelas ini sangat penting ketika waktu adalah faktor yang krusial, dan pemimpin perlu memastikan bahwa tim segera bertindak untuk mengatasi masalah yang ada. Dalam konteks ini, ketegasan pemimpin otoriter memberikan rasa kejelasan yang sangat dibutuhkan untuk meminimalkan kebingungannya anggota tim.

Kepemimpinan otoriter sangat bergantung pada kontrol yang ketat terhadap anggota tim, dengan tujuan untuk menjaga konsistensi dan kepatuhan terhadap arahan yang telah diberikan. Dalam situasi krisis, seperti bencana alam, kecelakaan besar, atau kondisi darurat lainnya, pengambilan keputusan yang terpusat memungkinkan pemimpin untuk mengendalikan situasi dengan cepat dan mengurangi ketidakpastian di dalam tim. Anggota tim, yang mungkin dalam keadaan tertekan atau kebingungan, memerlukan pemimpin yang dapat menunjukkan arah yang jelas dan tegas. Dengan pengendalian yang kuat, pemimpin dapat memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil sejalan dengan tujuan utama untuk mengatasi krisis tersebut.

B. Kepemimpinan yang Menginspirasi dan Mendorong Perubahan

Kepemimpinan yang menginspirasi seringkali terkait dengan konsep kepemimpinan transformasional. Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional adalah yang mampu memberikan inspirasi kepada pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi

daripada yang sebelumnya pikir bisa dicapai. Pemimpin semacam ini berfokus pada pemberian visi yang jelas dan membangkitkan semangat, memperkenalkan inovasi, serta memperkuat komitmen untuk mencapai tujuan bersama.

1. Kepemimpinan yang Menginspirasi dalam Konteks Tim Tangguh

Di dunia kerja yang penuh dengan ketidakpastian dan perubahan, tim yang tangguh adalah kunci keberhasilan organisasi. Tim tangguh mampu bertahan dan berkembang meskipun menghadapi tantangan besar serta situasi yang tidak terduga. Di balik ketangguhan tim tersebut, ada peran penting dari pemimpin yang menginspirasi. Kepemimpinan yang menginspirasi berfungsi sebagai pendorong utama bagi tim, bukan hanya untuk bertahan di tengah perubahan, tetapi juga untuk melihat peluang di balik setiap tantangan. Pemimpin seperti ini menanamkan keyakinan pada tim bahwa perubahan bukanlah ancaman, melainkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

Pemimpin yang menginspirasi tidak hanya berfokus pada memberikan perintah dan instruksi, melainkan juga mampu menghadirkan visi yang jelas dan penuh semangat bagi anggota tim. Dengan adanya visi yang inspiratif, anggota tim akan merasa memiliki tujuan yang lebih besar dari sekadar menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Visi ini memberikan motivasi intrinsik kepada anggota tim untuk tetap maju meskipun kondisi sulit. Selain itu, pemimpin yang menginspirasi selalu menekankan pentingnya fleksibilitas dan adaptasi dalam menghadapi perubahan, sehingga tim lebih siap dan percaya diri dalam mengatasi berbagai tantangan.

2. Kepemimpinan yang Menginspirasi dalam Menyongsong Perubahan

Di dunia kerja modern yang penuh dinamika, perubahan bukan lagi suatu hal yang jarang terjadi, melainkan suatu keniscayaan yang harus dihadapi oleh setiap organisasi. Menyongsong perubahan memerlukan kesiapan mental dan keterampilan adaptif dari seluruh tim. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang menginspirasi berperanan penting untuk mendorong tim agar melihat perubahan sebagai peluang, bukan sekadar tantangan. Pemimpin yang inspiratif tidak hanya mengajak tim untuk menerima perubahan, tetapi juga membimbingnya

dalam mencari cara terbaik untuk berinovasi dan berkembang di tengah perubahan tersebut. Dengan pendekatan ini, perubahan bukan hanya menjadi sesuatu yang dihadapi secara pasif, tetapi dimanfaatkan sebagai peluang strategis untuk meningkatkan daya saing organisasi.

Kunci utama kepemimpinan yang menginspirasi dalam menghadapi perubahan adalah komunikasi yang jelas dan efektif. Pemimpin harus mampu menjelaskan kepada tim mengapa perubahan diperlukan dan bagaimana dampaknya terhadap masa depan organisasi. Penjelasan yang transparan mengenai tujuan dan manfaat perubahan menciptakan pemahaman yang lebih baik, sekaligus mengurangi ketidakpastian yang dapat menyebabkan kecemasan. Selain itu, komunikasi yang terbuka memungkinkan pemimpin untuk membangun kepercayaan dalam tim, sehingga lebih siap menghadapi perubahan dengan sikap positif dan kolaboratif.

C. Kepemimpinan dalam Krisis dan Ketidakpastian

Kepemimpinan dalam kondisi krisis dan ketidakpastian adalah salah satu aspek yang paling krusial dalam mengelola tim yang tangguh dan adaptif. Dalam lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian dan tantangan yang mendalam, seorang pemimpin yang efektif harus dapat menghadapi krisis dengan sikap yang tenang, keputusan yang cepat, serta kemampuan untuk menjaga tim tetap fokus dan termotivasi. Kepemimpinan dalam krisis dan ketidakpastian tidak hanya mengharuskan pemimpin untuk bertindak cepat dan tepat, tetapi juga untuk memastikan bahwa ia dapat memimpin dengan empati, menjaga moral tim, serta menciptakan rasa stabilitas dan arah yang jelas. Dalam era yang penuh dengan ketidakpastian, seperti krisis ekonomi, pandemi global, bencana alam, atau perubahan teknologi yang cepat, pemimpin yang efektif harus dapat menavigasi tantangan-tantangan tersebut sambil memastikan keberlanjutan operasional dan menjaga kesejahteraan tim.

1. Kepemimpinan dalam Krisis

Krisis merujuk pada periode ketidakpastian yang tinggi, di mana ada ancaman yang signifikan terhadap keberlangsungan tim atau organisasi, baik itu berupa ancaman eksternal atau internal. Dalam situasi seperti ini, keputusan-keputusan yang diambil pemimpin dapat menentukan apakah tim atau organisasi dapat bertahan atau malah

menghadapi kehancuran. Ketidakpastian seringkali menyertai krisis, dan hal ini menambah kompleksitas tugas kepemimpinan. Kepemimpinan dalam krisis lebih dari sekadar membuat keputusan darurat. Ini melibatkan kemampuan untuk menjaga tim tetap stabil secara emosional, memotivasi di tengah kesulitan, dan menciptakan arah yang jelas. Pemimpin dalam situasi krisis harus mampu bekerja dalam kondisi yang penuh tekanan dan risiko tinggi, serta merespons dengan keputusan yang didasarkan pada data yang terbatas namun efektif.

Untuk menghadapi krisis, seorang pemimpin harus mampu merumuskan strategi yang memungkinkan tim untuk bertahan dan berkembang meskipun dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. Berikut adalah beberapa strategi penting dalam kepemimpinan di tengah krisis:

a. Fokus pada Prioritas Utama

   Pada situasi krisis, pemimpin dihadapkan pada tantangan untuk memilih di antara berbagai masalah yang muncul dengan cepat. Banyaknya ancaman dan urgensi yang terjadi bisa membingungkan tim dan mengarah pada penyebaran sumber daya yang tidak efisien. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan untuk menilai situasi secara cepat dan menentukan prioritas yang paling kritis. Fokus utama harus diarahkan pada langkah-langkah yang dapat memastikan kelangsungan operasional organisasi, baik itu melalui penyelamatan aset penting, menjaga keselamatan karyawan, atau memitigasi dampak negatif jangka panjang.

b. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data

   Pada situasi krisis, pengambilan keputusan yang efektif sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengumpulkan data yang relevan meskipun dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. Pemimpin harus mampu mencari informasi dengan cepat, baik dari sumber internal maupun eksternal, yang dapat memberikan gambaran jelas mengenai situasi yang sedang dihadapi. Keputusan yang diambil tanpa informasi yang akurat dan relevan berisiko memperburuk kondisi, sehingga kemampuan untuk menilai data yang ada menjadi salah satu keterampilan penting dalam kepemimpinan krisis.

c. Kepemimpinan Kolaboratif

Pada situasi krisis, kepemimpinan kolaboratif menjadi sangat penting karena ketergantungan pada tim yang solid dan kerjasama yang efisien. Pemimpin yang efektif tidak hanya memberi arahan, tetapi juga aktif melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan. Dengan mendengarkan berbagai perspektif dan ide dari anggota tim, pemimpin dapat mengembangkan solusi yang lebih komprehensif dan tepat sasaran. Pemimpin yang kolaboratif mampu menciptakan suasana di mana setiap anggota merasa dihargai dan berkontribusi pada penyelesaian masalah.

d. Keterbukaan terhadap Perubahan

Pada situasi krisis, perubahan sering kali menjadi hal yang tidak terhindarkan. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif harus memiliki keterbukaan terhadap perubahan dan tidak hanya melihat krisis sebagai tantangan, tetapi juga sebagai peluang untuk perbaikan dan inovasi. Pemimpin yang terbuka terhadap perubahan mampu menyesuaikan strategi dan taktiknya dengan cepat untuk menghadapi situasi yang berkembang, dapat merumuskan solusi baru yang lebih relevan dengan kondisi yang ada dan menuntun tim untuk beradaptasi dengan cara yang lebih positif.

e. Membangun Rasa Kepercayaan dan Solidaritas

Untuk menghadapi krisis, rasa kepercayaan antar anggota tim dan antara pemimpin dan anggota tim menjadi fondasi utama untuk menjaga ketahanan dan fokus. Pemimpin yang mampu membangun kepercayaan dengan cara menunjukkan integritas, konsistensi, dan kejelasan dalam komunikasi akan memperoleh dukungan penuh dari tim. Kepercayaan ini tidak hanya memberikan rasa aman bagi anggota tim, tetapi juga memotivasi untuk tetap bekerja keras meskipun dalam kondisi penuh ketidakpastian. Tanpa kepercayaan, anggota tim cenderung merasa ragu, yang dapat menghambat pengambilan keputusan yang cepat dan efektif.

2. Kepemimpinan dalam Ketidakpastian dan Era VUCA

Kepemimpinan dalam era VUCA menuntut kemampuan untuk menghadapi ketidakpastian yang terus-menerus berubah. Volatilitas,

ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh pemimpin di dunia saat ini. Dalam kondisi seperti ini, pemimpin harus mampu membuat keputusan yang tepat meskipun informasi yang tersedia terbatas atau tidak lengkap. Keputusan yang diambil harus cepat, karena situasi yang berubah-ubah menuntut respons yang sigap untuk menjaga kelangsungan organisasi. Pemimpin yang dapat bertahan dalam kondisi VUCA adalah yang tidak takut untuk mengambil langkah berani, meskipun ada risiko yang terlibat.

Fleksibilitas menjadi kunci utama dalam kepemimpinan di dunia VUCA. Pemimpin yang efektif harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan yang dinamis, harus mampu merespons tantangan dan peluang yang muncul secara tiba-tiba dengan cara yang kreatif dan efisien. Fleksibilitas ini bukan hanya dalam hal pengambilan keputusan, tetapi juga dalam hal manajemen tim, struktur organisasi, dan strategi bisnis. Pemimpin yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan akan kesulitan untuk mempertahankan relevansi dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian.

D. Membangun Kepemimpinan di Semua Tingkatan

Kepemimpinan di semua tingkatan, dalam konteks tim yang tangguh dan adaptif, sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan keberlanjutan dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang. Sebuah tim yang tangguh tidak hanya bergantung pada pemimpin senior atau manajer, tetapi juga pada pemimpin di tingkat bawah dan menengah yang berperan dalam merespons perubahan, mendorong keberhasilan, dan mengatasi krisis dengan cara yang efektif. Dalam tim yang adaptif, kepemimpinan tidak terbatas pada posisi tertentu, melainkan harus tersebar di berbagai level untuk memberikan kekuatan kepada anggota tim dalam mengambil keputusan yang tepat, beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, serta menginspirasi orang lain untuk berkembang. Untuk membangun kepemimpinan yang efektif di seluruh tingkatan dalam organisasi, beberapa strategi dapat diterapkan:

1. Pengembangan Kepemimpinan di Tingkat Menengah

Kepemimpinan di tingkat menengah berperan sebagai penghubung antara manajemen puncak dan operasional. Pemimpin di

level menengah memiliki peran penting dalam memastikan visi dan strategi organisasi diterjemahkan menjadi tindakan konkret. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan di tingkat ini sangat krusial. Beberapa cara untuk mengembangkan kepemimpinan di tingkat menengah adalah:

a. Pelatihan Kepemimpinan dan Pengembangan Karier

Pengembangan kepemimpinan di tingkat menengah sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas organisasi. Salah satu cara terbaik untuk mencapai hal ini adalah melalui pelatihan kepemimpinan yang terfokus pada keterampilan strategis, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membantu pemimpin tingkat menengah untuk memahami visi dan misi organisasi secara lebih mendalam. Keterampilan strategis akan memberikan alat untuk merencanakan dan mengambil langkah-langkah yang selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi.

Komunikasi yang efektif adalah keterampilan yang sangat penting bagi pemimpin tingkat menengah. Dalam banyak kasus, berada di antara manajemen puncak dan anggota tim operasional, sehingga kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan jelas dan persuasif menjadi krusial. Pelatihan komunikasi yang mencakup berbagai teknik, mulai dari cara berbicara yang tegas hingga mendengarkan secara aktif, akan membantu menjembatani kesenjangan antara berbagai lapisan dalam organisasi. Pemimpin yang efektif dalam komunikasi dapat menginspirasi dan memotivasi tim, serta memastikan bahwa tujuan organisasi dapat diterjemahkan dengan jelas kepada semua pihak.

b. Mentoring dan Pembinaan

Program mentoring dan pembinaan memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan kepemimpinan di tingkat menengah. Pemimpin di tingkat ini sering kali berada dalam posisi yang membutuhkan keseimbangan antara menjalankan tugas sehari-hari dan merencanakan arah jangka panjang untuk tim. Melalui program mentoring, dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana memimpin dengan efektif, serta menghadapi tantangan yang mungkin timbul dalam perannya. Mentoring memberikan kesempatan bagi pemimpin

tingkat menengah untuk belajar dari pengalaman pemimpin senior yang telah lebih berpengalaman dan berhasil mengatasi berbagai masalah organisasi.

Proses mentoring memungkinkan pemimpin tingkat menengah untuk mengasah keterampilan kepemimpinan melalui umpan balik yang konstruktif dari mentor yang lebih berpengalaman. Mentoring bukan hanya tentang memberi nasihat, tetapi juga tentang membantu mentee menganalisis situasi, membahas pilihan, dan mengambil keputusan yang tepat. Hal ini mendorong pemimpin untuk berpikir kritis dan kreatif dalam menghadapi berbagai permasalahan yang ada. Pembinaan yang dilakukan oleh mentor memberikan kesempatan bagi pemimpin tingkat menengah untuk memperbaiki kelemahan dan memperkuat kekuatan yang dimiliki.

c. Pemberdayaan dan Delegasi Tugas

Pemberdayaan dan delegasi tugas adalah dua elemen penting dalam pengembangan kepemimpinan di tingkat menengah. Ketika pemimpin tingkat menengah diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, akan belajar untuk mengelola situasi yang lebih kompleks dan membuat pilihan yang lebih strategis. Proses ini tidak hanya melibatkan pemimpin dalam keputusan sehari-hari, tetapi juga memberi kesempatan untuk memimpin tim dalam merencanakan dan mengeksekusi strategi jangka panjang. Ini membantu mengembangkan keterampilan manajerial dan kepemimpinan yang lebih matang, yang penting untuk pertumbuhan karier.

Delegasi tugas adalah aspek yang sangat krusial dalam pemberdayaan pemimpin tingkat menengah. Ketika pemimpin diberi kesempatan untuk mendelegasikan tugas kepada anggota tim, belajar untuk mengelola sumber daya secara efektif, serta meningkatkan kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan tim. Pendelegasian ini juga mengajarkan pemimpin untuk mengenali kekuatan dan kelemahan anggota tim, serta memanfaatkan keahlian individu untuk mencapai tujuan bersama. Dengan memberikan tanggung jawab ini, pemimpin tingkat menengah dapat mengasah kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kerja tim.

2. Pemberdayaan Kepemimpinan di Tingkat Bawah

Di tingkat bawah, setiap individu memiliki potensi untuk menjadi pemimpin dalam konteks tugas tertentu. Pemberdayaan kepemimpinan di tingkat bawah tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kohesi dan semangat tim. Beberapa langkah yang dapat diambil untuk memberdayakan kepemimpinan di tingkat bawah adalah:

a. Pendidikan dan Pelatihan Berkelanjutan

Pendidikan dan pelatihan berkelanjutan berperan penting dalam pemberdayaan kepemimpinan di tingkat bawah. Dengan menyediakan akses yang berkelanjutan terhadap program pelatihan yang relevan, organisasi dapat membantu anggota tim mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang lebih efektif. Pelatihan ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis yang mendukung pekerjaan sehari-hari, tetapi juga keterampilan kepemimpinan seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan kemampuan manajerial. Anggota tim yang terampil dan terdidik memiliki keyakinan yang lebih tinggi untuk mengambil tanggung jawab dan memimpin proyek atau tugas tertentu.

Pendidikan berkelanjutan juga memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang budaya dan nilai organisasi. Ketika anggota tim diperlengkapi dengan pengetahuan tentang visi, misi, dan tujuan organisasi, akan lebih memahami bagaimana perannya berkontribusi pada kesuksesan keseluruhan. Pendidikan ini juga dapat mengajarkan cara berpikir strategis, membuat keputusan yang lebih cerdas, dan merespons perubahan dalam lingkungan kerja. Melalui pelatihan yang terus-menerus, anggota tim dapat mengembangkan kemampuan untuk berpikir lebih kritis dan menjadi lebih proaktif dalam menghadapi tantangan.

b. Menghargai Inisiatif

Menghargai inisiatif anggota tim merupakan aspek penting dalam pemberdayaan kepemimpinan di tingkat bawah. Ketika anggota tim menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan masalah atau memimpin proyek kecil, memberikan penghargaan atau pengakuan atas upayanya dapat memperkuat rasa percaya diri dan motivasi. Penghargaan ini bukan hanya mengakui keberhasilan, tetapi juga mendorong anggota tim untuk terus

berpikir kreatif dan berinisiatif dalam menghadapi tantangan baru. Dengan penghargaan yang jelas dan konkret, individu merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tim.

Penghargaan atas inisiatif dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti memberikan pujian secara terbuka, memberikan kesempatan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab, atau bahkan memberikan insentif. Metode-metode ini mengirimkan pesan kepada anggota tim bahwa tidak hanya dihargai atas hasil yang dicapai, tetapi juga atas keberanian untuk mengambil langkah pertama atau berinisiatif tanpa menunggu instruksi. Hal ini menciptakan budaya di mana anggota tim merasa lebih diberdayakan untuk berpikir dan bertindak proaktif, memperkuat perannya dalam kesuksesan tim.

c. Memberikan Otonomi dalam Pengambilan Keputusan

Memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan kepada anggota tim di tingkat bawah merupakan strategi pemberdayaan yang efektif untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab. Ketika anggota tim diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dalam konteks tertentu, merasa dihargai dan dianggap kompeten untuk menjalankan tugas. Hal ini memperkuat kepercayaan dirinya, karena melihat bahwa pemimpin percaya pada kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat, tanpa harus selalu mengandalkan instruksi langsung. Dengan memiliki kontrol atas keputusan yang dibuat, anggota tim merasa lebih terhubung dengan hasil pekerjaannya dan lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal.

Pemberian otonomi ini juga mendorong anggota tim untuk berpikir secara mandiri dan mengembangkan keterampilan problem-solving yang lebih baik. Ketika dihadapkan pada tantangan atau masalah, anggota tim yang memiliki otonomi lebih besar akan cenderung mencari solusi yang kreatif dan efektif, karena merasa memiliki tanggung jawab langsung terhadap keputusan yang diambil. Hal ini juga dapat meningkatkan inovasi dalam tim, karena anggota tim merasa lebih bebas untuk mencoba pendekatan baru dan menguji ide-ide tanpa takut akan kegagalan yang dihukum. Dengan demikian,

otonomi dalam pengambilan keputusan berkontribusi pada perkembangan individu dan tim secara keseluruhan.

BAB XI
KESIMPULAN

Tim yang tangguh dan adaptif menjadi fondasi utama bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di tengah persaingan global. Ketidakpastian dalam perekonomian, kemajuan teknologi, dan dinamika sosial menuntut waktu untuk mampu beradaptasi dengan cepat serta menghadapi berbagai tantangan. Tim yang tangguh tidak hanya bertahan dalam kondisi sulit tetapi juga mampu belajar dari pengalaman dan menerapkan solusi inovatif. Di sisi lain, tim yang adaptif memiliki keunggulan dalam mengantisipasi perubahan serta menciptakan peluang baru, meskipun berada dalam situasi yang penuh dengan ancaman.

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam membentuk tim yang tangguh dan adaptif. Gaya kepemimpinan yang mengedepankan empati, komunikasi terbuka, serta pemberdayaan anggota tim dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan mendorong perubahan serta berkontribusi dalam membangun budaya organisasi yang siap menghadapi berbagai tantangan. Dengan kepemimpinan yang tepat, tim tidak hanya mampu bertahan dalam krisis tetapi juga dapat berkembang dengan optimal.

Kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi krisis ditandai dengan kemampuan mengambil keputusan dengan cepat dan tepat tanpa melupakan kesejahteraan tim. Dalam situasi yang penuh sesak, pemimpin harus mampu menyeimbangkan ketegasan dan empati untuk memastikan timnya tetap fokus dan termotivasi. Kejelasan visi dan strategi yang adaptif menjadi kunci utama dalam melewati tantangan besar. Tim yang dipimpin oleh pemimpin yang tangguh dan berpikiran jernih akan lebih mudah menghadapi tekanan serta mampu menemukan solusi inovatif dalam menghadapi tantangan.

Budaya organisasi juga berperan dalam membentuk tim yang tangguh dan adaptif. Budaya yang tidak mendukung, keberanian untuk

mencoba hal baru, serta kesiapan dalam menghadapi tantangan akan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis. Kolaborasi yang kuat, pembelajaran berkelanjutan, dan komunikasi yang efektif menjadi elemen penting dalam membangun budaya organisasi yang mampu menghadapi perubahan dengan lebih baik. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan lebih mudah dalam menciptakan tim yang siap menghadapi tantangan di masa depan.

Pemberdayaan anggota tim merupakan langkah penting dalam meningkatkan ketangguhan dan adaptabilitas. Tim yang kuat tidak hanya bergantung pada keputusan pemimpin, tetapi juga mendorong partisipasi aktif setiap anggota dalam pengambilan keputusan serta inovasi. Dengan memberdayakan anggota tim, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kreatif, fleksibel, dan berorientasi pada solusi. Selain itu, pemberdayaan juga meningkatkan rasa memiliki serta komitmen anggota tim terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Di era digital, teknologi menjadi faktor pendukung utama dalam membangun tim yang tangguh dan adaptif. Pemanfaatan teknologi yang tepat dapat meningkatkan kolaborasi, komunikasi, serta pengambilan keputusan yang lebih efektif. Selain itu, analisis data dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi tren serta potensi masalah sehingga tim dapat merespons dengan cepat dan efisien. Dengan mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kerja, organisasi dapat menciptakan tim yang lebih siap menghadapi perubahan dan bersaing di tingkat global.

DAFTAR PUSTAKA

Alahakoon, D., & Wijenayake, P. (2017). Leveraging big data for organizational performance management and control. In *The Routledge Companion to Performance Management and Control* (pp. 139–155). Routledge.

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, *66*(2), 345–376.

Alvesson, M. (2022). *The Triumph of Emptiness: Consumption, Higher Education, and Work Organization*. Oxford University Press. https://books.google.co.id/books?id=mJtlEAAAQBAJ

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 157–183.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page. https://books.google.co.id/books?id=3oChEAAAQBAJ

Autor, D. H. (2019). Work of the Past, Work of the Future. *AEA Papers and Proceedings*, *109*, 1–32.

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, *41*(1), 63–105.

Banica, L., Polychronidou, P., & Radulescu, M. (2018). The *agile* revolution in software engineering. *Economy, Finance and Business in Southeastern and Central Europe: Proceedings of the 8th International Conference on the Economies of the Balkan and Eastern European Countries in the Changing World (EBEEC) in Split, Croatia, 2016*, 595–610.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis. https://books.google.co.id/books?id=2WsJSw6wa6cC

Belbin, R. M. (2017). *Team Roles at Work*. Taylor & Francis Group. https://books.google.co.id/books?id=b7ACtAEACAAJ

Bessen, J. (2018). *AI and jobs: The role of demand*. National Bureau of Economic Research.

Bhoumick, P. (2018). It's Really Matter: Review of the book, Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ'by Daniel Goleman. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, *9*(3), 639–644.

Boin, A., & Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible? *Public Administration Review*, *63*(5), 544–553.

Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart. https://books.google.co.id/books?id=JAP8B7R67K0C

Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts.* Random House Publishing Group. https://books.google.co.id/books?id=oFhbDwAAQBAJ

Brynjolfsson, E., & Mcafee, A. (2016). *The Second Machine Age: Work Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. WW Norton. https://books.google.co.id/books?id=6FqNEAAAQBAJ

Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, *49*(18), 5581–5599.

Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2013). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. OUP USA. https://books.google.co.id/books?id=xPIVDAAAQBAJ

Cassar, V., Bezzina, F., Fabri, S., & Buttigieg, S. C. (2020). Work stress in the 21st century: A bibliometric scan of the first 2 decades of research in this millennium. *The Psychologist-Manager Journal*, *23*(2), 47.

Chemers, M. (2014). *An Integrative Theory of Leadership*. Taylor & Francis. https://books.google.co.id/books?id=hAbsAgAAQBAJ

Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, *78*(2), 66–77.

Clarke, J., & Nicholson, J. (2010). *Resilience: Bounce back from whatever life throws at you*. Hodder & Stoughton. https://books.google.co.id/books?id=5PbkDwAAQBAJ

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group

effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, *23*(3), 239–290.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, *98*(2), 310.

Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment. *Organizational Behaviour. McGraw-Hill Education. Www. Mhhe. Con*.

Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, *80*(5), 46–56.

Cross, R. L., & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding how Work Really Gets Done in Organizations*. Harvard Business School Press. https://books.google.co.id/books?id=PlPwCgAAQBAJ

Day, D. V, Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 63–82.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.

Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? In *Advances in global leadership* (pp. 205–227). Emerald Group Publishing Limited.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 370–382.

Drath, K. (2020). *Resilient Leadership: Beyond Myths and Misunderstandings*. Taylor & Francis Group. https://books.google.co.id/books?id=m2SzzQEACAAJ

Dresner, H. (2007). *The Performance Management Revolution: Business Results Through Insight and Action*. Wiley. https://books.google.co.id/books?id=TPgdrDFqwNQC

Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, *92*(6), 1087.

Dutton, J. E. (2003). *Energize Your Workplace: How to Create and*

Sustain High-Quality Connections at Work. Wiley. https://books.google.co.id/books?id=oWnWEAAAQBAJ

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Earl, C., Taylor, P., & McLoughlin, C. (2015). Recruitment and selection of older workers. *Encyclopedia of Geropsychology*, *13*(1), 1–8.

Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, *72*(2), 254–267.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1105–1121.

Fleenor, J. W., Taylor, S., & Chappelow, C. (2020). *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback, Second Edition*. Berrett-Koehler Publishers. https://books.google.co.id/books?id=-SvJDwAAQBAJ

Fredrickson, B. (2011). *Positivity: Groundbreaking Research to Release Your Inner Optimist and Thrive*. Oneworld Publications. https://books.google.co.id/books?id=F0uOkgAACAAJ

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, *114*, 254–280.

Garvin, D. A. (2003). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business Review Press. https://books.google.co.id/books?id=NWPhBwAAQBAJ

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, *86*(3), 109.

Goldin, I., Reinert, K., & Bank, W. (2012). *Globalization for Development: Meeting New Challenges*. OUP Oxford. https://books.google.co.id/books?id=E7cVDAAAQBAJ

Grant, A. (2016). *Originals: How non-conformists move the world.*

Grant, A. (2022). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*.

Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader*. Greenleaf Center for Servant Leadership Westfield, IN.

Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future

prospects. *Psychological Inquiry*, *26*(1), 1–26.
Hanges, P. J., Aiken, J. R., Park, J., & Su, J. (2016). Cross-cultural leadership: Leading around the world. *Current Opinion in Psychology*, *8*, 64–69.
Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Ebury Publishing. https://books.google.co.id/books?id=M1XADwAAQBAJ
Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, *77*(1), 81–112.
Heifetz, R. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business*. Kogan Page. https://books.google.co.id/books?id=vba6CQAAQBAJ
Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. Grand Central Publishing. https://books.google.co.id/books?id=va01AQAAQBAJ
Hughes, R. L. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience.* ERIC.
Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Dolan, K. (2020). *Diversity wins*. McKinsey.
Jackson, D. (2013). The Google technical interview How to get your dream job. *XRDS: Crossroads, The ACM Magazine for Students*, *20*(2), 12–14.
Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, *61*(4), 577–586.
Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724.
Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press. https://books.google.co.id/books?id=qVpkCQAAQBAJ
Kegan, R., Lahey, L. L., Miller, M. L., Fleming, A., & Helsing, D.

(2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Harvard Business Review Press. https://books.google.co.id/books?id=pT1BCgAAQBAJ

Kim, J., Lee, H. W., & Chung, G. H. (2024). Organizational resilience: leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, *37*(1), 92–115.

Kim, K., Andrew, S. A., & Jung, K. (2021). Building resilient organizations: Organizational resilience as a network outcome. *International Journal of Public Administration*, *44*(15), 1319–1328.

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. Association for Talent Development. https://books.google.co.id/books?id=mo--DAAAQBAJ

Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). Scaling agile@ spotify. *Online], UCVOF, Ucvox. Files. Wordpress. Com/2012/11/113617905-Scaling-Agile-Spotify-11. Pdf.*

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. https://books.google.co.id/books?id=xpGX1EWL_EMC

Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. SAGE Publications. https://books.google.co.id/books?id=A_8LbcsgrNMC

Levy, S. (2021). *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives*. Simon & Schuster. https://books.google.co.id/books?id=RS8SEAAAQBAJ

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, *10*(2), 269–299.

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 4–30.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2015). Breaking the rules: a historical overview of goal-setting theory. In *Advances in motivation science* (Vol. 2, pp. 99–126). Elsevier.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford university press.

MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government*.

Mamaysky, I. (2020). The future of work: exploring the post-pandemic workplace from an employment law and human resources perspective. *UC Davis Bus. LJ*, *21*, 257.

Mariani, M., Wamba, S. F., Castaldo, S., & Santoro, G. (2023). The rise and consolidation of digital platforms and technologies for remote working: Opportunities, challenges, drivers, processes, and consequences. In *Journal of Business Research* (Vol. 160, p. 113617). Elsevier.

McCray, J., Palmer, A., & Chmiel, N. (2016). Building resilience in health and social care teams. *Personnel Review*, *45*(6), 1132–1155.

McEwen, K. (2022). Building resilience at work: a practical framework for leaders. *Journal of Leadership Studies*, *16*(2), 42–49.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89.

Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes*. Cengage Learning.

Mlinar, C. (2019). *Embedded and Empowered: A Practical Guide for Librarians*. Rowman & Littlefield Publishers. https://books.google.co.id/books?id=qJJ5DwAAQBAJ

Moosavi, J., Fathollahi-Fard, A. M., & Dulebenets, M. A. (2022). Supply chain disruption during the COVID-19 pandemic: Recognizing potential disruption management strategies. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *75*, 102983.

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill.

Nussbaum, M. C., & Capabilities, C. (2011). The human development approach. *Creating Capabilities. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard*.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2021). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma, Second Edition*. Stanford University Press. https://books.google.co.id/books?id=qMA3EAAAQBAJ

Page, S., Cantor, N., & Phillips, K. (2019). *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy*. Princeton University Library. https://books.google.co.id/books?id=wUafxgEACAAJ

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications. https://books.google.co.id/books?id=YG3GIEez5d4C

Phillips, P. P., Phillips, J. J., & Toes, K. (2024). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Taylor & Francis. https://books.google.co.id/books?id=bVYIEQAAQBAJ

Pickering, J. W., & Brokaw, G. S. (2008). Building high-performance organizations. *The Trusted Leader: Building the Relationships That Make Government Work*, 127–155.

Pinto, J. K. (2020). *Project management: achieving competitive advantage*. Pearson.

Poppendieck, M., & Cusumano, M. A. (2012). Lean software development: A tutorial. *IEEE Software*, *29*(5), 26–32.

Pradella, L. (2014). *Globalization and the Critique of Political Economy: New Insights from Marx's Writings*. Taylor & Francis. https://books.google.co.id/books?id=2licBQAAQBAJ

Pradhan, R. K., & Kumar, U. (2021). *Emotion, Well-Being, and Resilience: Theoretical Perspectives and Practical Applications*. Apple Academic Press. https://books.google.co.id/books?id=nWkQEAAAQBAJ

Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & White, S. S. (2006). Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. In *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp. 41–71). Emerald Group Publishing Limited.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. Wiley. https://books.google.co.id/books?id=--a53bp0YFIC

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.

Rowold, J. (2005). Multifactor leadership questionnaire. *Psychometric*

Properties of the German Translation by Jens Rowold. Redwood City: Mind Garden.

Rukh, H., & Qadeer, F. (2018). Diagnosing culture of public organization utilizing competing values framework: A mixed methods approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, *12*(1), 398–418.

Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, *50*(6), 903–933.

Santhanam, S., & Suresh, M. (2022). Agile approach—Study of project management methods in the banking industry. *Proceedings of the 2nd Indian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Warangal, Telangana, India*, 16–18.

Scheiber, N. (2024). Microsoft, the Union-Friendly Tech Titan. *The New York Times*, 1.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley. https://books.google.co.id/books?id=Mnres2PlFLMC

Schmitt, N. (2012). *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. Oxford University Press, USA. https://books.google.co.id/books?id=t3fskSDJnjAC

Senge, P. M. (2010). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization: Second edition*. Random House. https://books.google.co.id/books?id=0V2zW09DDx4C

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, *28*(2), 176–189.

Sihag, P., & Dhoopar, A. (2023). Organizational resilience and employee performance: the mediation of perceived organizational support in the Indian HEIs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(9), 2674–2696.

Spisak, A. (2017). Elon Musk and the Quest for a Fantastic Future by Ashlee Vance. *Bulletin of the Center for Children's Books*, *70*(5), 241.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, *38*(5), 1442–1465.

Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution

unravels—and what to do about it. *Harvard Business Review*, *93*(3), 57–66.

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, *28*(4), 328–352.

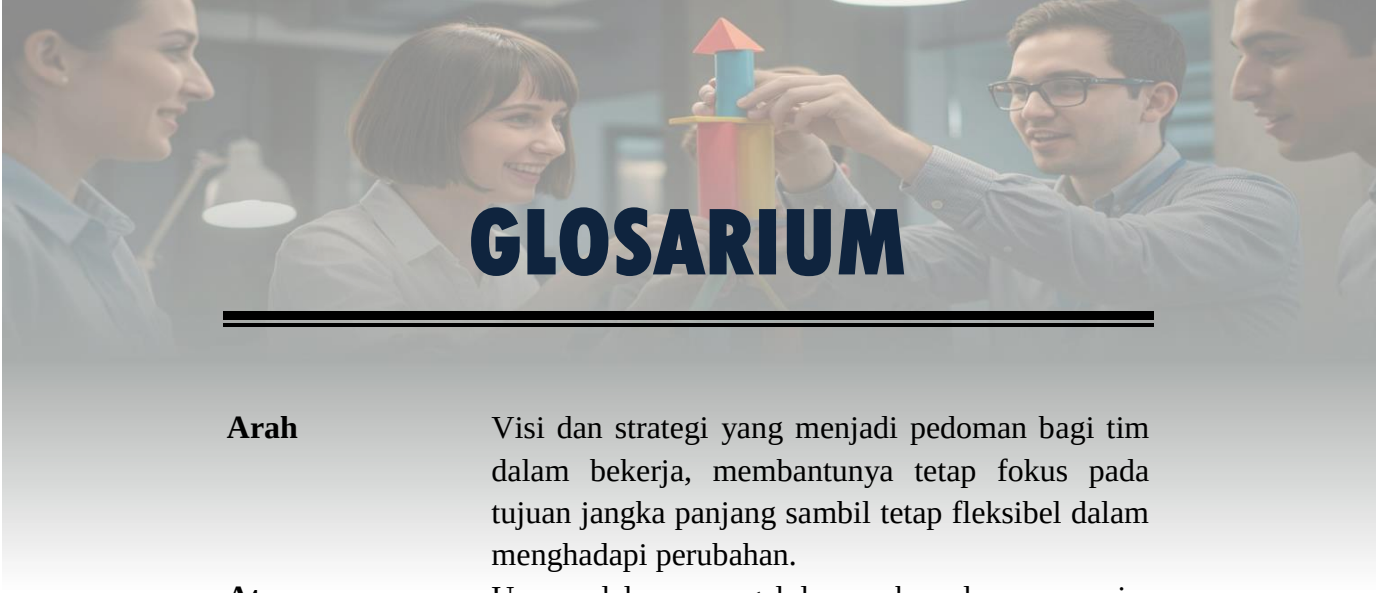
Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2007). Regulation of positive emotions: Emotion regulation strategies that promote resilience. *Journal of Happiness Studies*, *8*, 311–333.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 89–104.

West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Wiley. https://books.google.co.id/books?id=hMB4TwT86fEC

Yang, M., Luu, T. T., & Qian, D. X. (2021). Linking transformational leadership to team service innovation in the hospitality industry: A team-level mediation and moderation investigation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *49*, 558–569.

Zak, P. J. (2017). The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*, *95*(1), 84–90.



GLOSARIUM

Arah Visi dan strategi yang menjadi pedoman bagi tim dalam bekerja, membantunya tetap fokus pada tujuan jangka panjang sambil tetap fleksibel dalam menghadapi perubahan.

Atur Upaya dalam mengelola sumber daya manusia, termasuk perencanaan tenaga kerja, penempatan, pengembangan, serta optimalisasi potensi individu dalam sebuah organisasi.

Data Kumpulan informasi yang digunakan dalam analisis dan pengambilan keputusan strategis terkait manajemen tim, pengembangan talenta, serta peningkatan efektivitas kerja.

Gaji Kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk komponen tunjangan dan insentif.

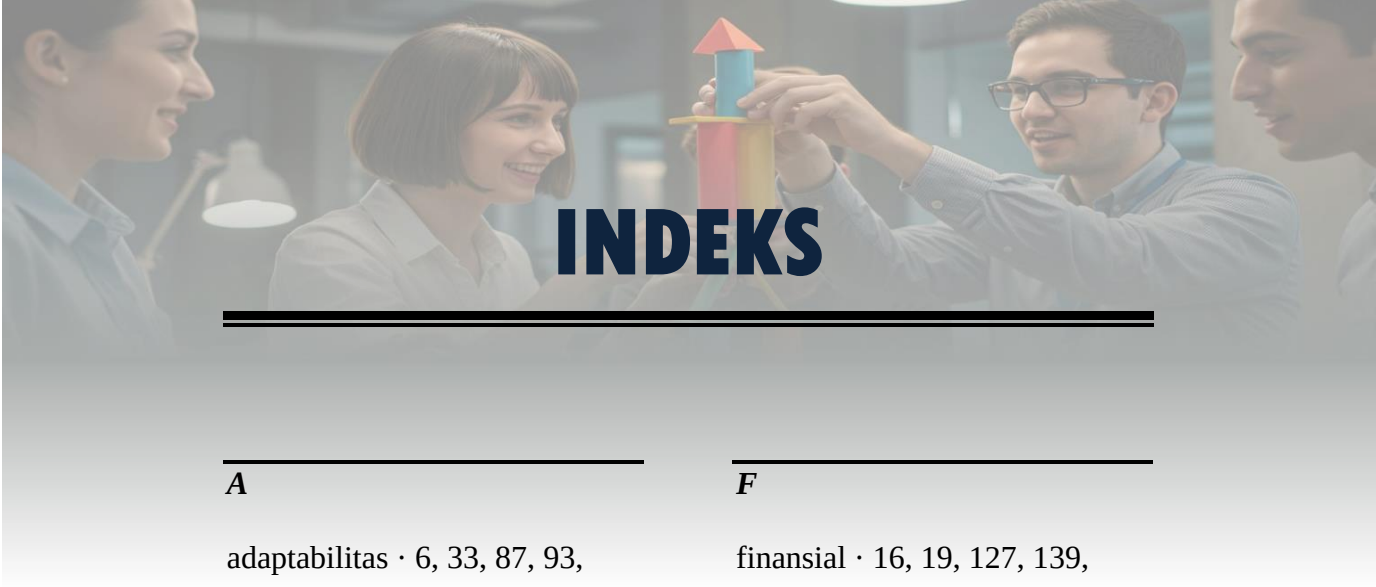
Jual Kemampuan tim untuk mengomunikasikan nilai produk atau layanan secara efektif, yang tidak hanya berfokus pada transaksi tetapi juga pada membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Kerja Aktivitas atau tugas yang dilakukan seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai hasil tertentu, baik secara individu maupun dalam kelompok, yang berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

Laju Kecepatan dan kelincahan sebuah tim atau organisasi dalam merespons perubahan pasar, teknologi, serta dinamika industri untuk tetap kompetitif dan relevan.

Lama Durasi atau masa kerja yang mencerminkan tingkat loyalitas dan pengalaman seseorang dalam suatu

	organisasi, yang sering kali berhubungan dengan tingkat keahlian dan kontribusi.
Nilai	Prinsip dan etika yang menjadi dasar dalam membangun budaya kerja yang kuat, termasuk transparansi, kerja sama, dan tanggung jawab sosial perusahaan.
Pacu	Dorongan atau upaya yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas tim melalui motivasi, pengembangan keterampilan, serta penerapan strategi inovatif guna mencapai performa yang lebih tinggi.
Poin	Ukuran atau indikator yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan tim dalam mencapai target, baik dalam aspek produktivitas, inovasi, maupun kepuasan karyawan.
Risiko	Potensi hambatan atau tantangan yang dapat mempengaruhi stabilitas dan pertumbuhan organisasi, yang perlu dikelola melalui strategi mitigasi yang tepat.
Sas	Singkatan dari strategi adaptasi sukses, yaitu pendekatan yang diterapkan oleh organisasi dalam membangun tim yang tangguh, inovatif, dan siap menghadapi tantangan baru.
Tahan	Kemampuan individu dan tim untuk bertahan di tengah tekanan dan tantangan kerja, dengan tetap menjaga produktivitas serta keseimbangan mental dan emosional.
Tim	Sekelompok individu yang bekerja sama dengan tujuan bersama, di mana kolaborasi, komunikasi, dan sinergi menjadi kunci utama dalam mencapai keberhasilan organisasi.
Ubah	Proses perubahan yang dilakukan dalam organisasi, baik dalam strategi, kebijakan, maupun budaya kerja, untuk memastikan adaptasi yang lebih baik terhadap tantangan bisnis yang terus berkembang.



INDEKS

A

adaptabilitas · 6, 33, 87, 93, 106, 108

B

behavior · 199, 202, 205
big data · 12, 17, 121, 156, 197
blockchain · 122

C

cloud · 107, 168, 169

D

diferensiasi · 118
digitalisasi · 11, 62, 125, 129, 171
distribusi · 14

E

e-commerce · 123
ekonomi · 1, 3, 5, 14, 16, 17, 19, 155, 158, 186
etnis · 30

F

finansial · 16, 19, 127, 139, 141, 207
fleksibilitas · 14, 20, 21, 29, 58, 59, 60, 63, 65, 66, 101, 112, 114, 129, 131, 132, 150, 161, 171, 174, 177, 182, 185
fluktuasi · 61, 63

G

geografis · 26, 27, 28, 166, 173, 174, 176
globalisasi · 1, 2, 11, 14, 15, 22, 26, 171

I

infrastruktur · 17
inklusif · 4, 8, 20, 85, 86, 108, 159, 173
inovatif · 22, 30, 35, 36, 39, 45, 46, 57, 58, 60, 63, 70, 80, 89, 106, 108, 109, 111, 113, 116, 117, 118, 123, 124, 125, 128, 129, 131, 134, 135, 156, 163, 164, 171, 175, 178, 208
integrasi · 17, 121, 167, 169
integritas · 160, 188
interaktif · 132

internet of things · 16
investasi · 13, 111, 141, 146

K

kolaborasi · 5, 7, 8, 9, 11, 13, 18, 24, 26, 27, 30, 33, 37, 39, 41, 42, 55, 56, 57, 58, 60, 63, 65, 74, 80, 81, 88, 95, 97, 103, 113, 118, 119, 120, 121, 126, 130, 135, 140, 147, 155, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 182, 183, 184, 189, 208
komprehensif · 30, 103, 105, 139, 142, 144, 150, 188
konkret · 66, 73, 98, 138, 190, 193
konsistensi · 160, 175, 184, 188
kredit · 123

L

Leadership · 113, 183, 197, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 205, 206

M

manajerial · 25, 103, 111, 130, 134, 141, 191, 192
manufaktur · 12, 13, 15, 27, 122, 125, 135
metodologi · 67, 175, 176, 177, 178

N

negosiasi · 119

P

politik · 155
proyeksi · 76

R

rasional · 38, 42, 43, 53, 72, 78, 101, 158
real-time · 14, 27, 61, 121, 145, 154, 156, 166, 167, 168, 174
regulasi · 14, 25, 37, 63, 91, 177, 179
relevansi · 5, 137, 189

S

stabilitas · 97, 106, 155, 165, 186, 208

T

transformasi · 11, 13, 22, 129
transparansi · 121, 122, 153, 172, 174, 208

BIOGRAFI PENULIS

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T., M.M.

Lahir di Temanggung Jawa Tengah, 14 Mei 1964. Lulus S3 di progam studi ilmu ekonomi manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas HASANUDIN Makassar. Saat ini sebagai dosen di Universitas Wahid Hasyim Semarang pada program studi ilmu manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI
Nahdlatul Ulama

unwahas

UNIVERSITAS WAHID HASYIM

SEMARANG – INDONESIA

www.unwahas.ac.id

Buku Referensi

"BEYOND TALENT MANAGEMENT : BUILDING RESILIENT AND AGILE TEAMS"

STRATEGI MSDM UNTUK MEMBANGUN TIM TANGGUH DAN ADAPTIF DI DUNIA KERJA

Di era bisnis yang terus berkembang, keberhasilan sebuah organisasi tidak lagi hanya bergantung pada talenta individu, tetapi juga pada ketahanan dan kelincahan tim dalam menghadapi perubahan. "Beyond Talent Management: Building Resilient and Agile Teams" memberikan strategi praktis dalam membangun tim yang tangguh dan adaptif, dengan pendekatan inovatif dalam manajemen sumber daya manusia. Buku referensi ini membahas konsep pengelolaan tim yang tidak hanya fokus pada perekrutan talenta terbaik, tetapi juga pada pengembangan budaya kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan ketahanan dalam menghadapi tantangan. Melalui pembahasan mendalam mengenai kepemimpinan, dinamika tim, serta teknologi dalam manajemen SDM, buku referensi ini menjadi panduan strategis bagi para pemimpin dan profesional yang ingin menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berdaya saing.

PT MEDIA PENERBIT INDONESIA

mediapenerbitindonesia.com
+6281362150605
Penerbit Idn
@pt.mediapenerbitidn

ISBN 978-634-7184-30-6
9 786347 184306